

А.А. Снегирев В.И. Выжимов

**ОСНОВЫ
ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Москва 2008

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
МОСКОВСКИЙ ИНЖЕНЕРНО-ФИЗИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
(ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ)

005
С.В.

Факультет повышения квалификации и переподготовки кадров
Кафедра «Системный анализ»

А.А. Снегирев В.И. Выжимов

ОСНОВЫ ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Учебное пособие

Под редакцией доцента А.А. Илюхина

Москва 2008

УДК 005(075)
ББК 65.290-2я7
С 53

790446

Снегирев А.А., Выжимов В.И. Основы эффективного менеджмента. Учебное пособие / Под ред. доц. А.А. Илюхина. 2-е изд., доп. и перераб. – М.: МИФИ, 2008. – 140 с.

В пособии даны некоторые практические рекомендации менеджеру по поведению в организации (коллективе, команде) в вопросах общения и понимания своего места лидера, в создании структуры организации (фирмы) и управления персоналом. Полученные навыки позволят читателям эффективно управлять своей карьерой, проявлять самостоятельность в работе с персоналом, владеть культурой мышления, на научной основе, эффективно организовывать свой труд, находить нестандартные решения типовых задач.

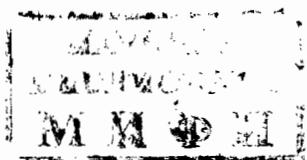
Пособие предназначено для студентов экономических специальностей МИФИ, а также для студентов и предпринимателей, обучающихся на ФПК МИФИ по программе «Менеджмент» (в частности, по курсу «Управление персоналом») и интересующихся вопросами управления предприятиями.

Рецензент – *В.П. Румянцев*, зав. каф. системного анализа МИФИ.

Рекомендовано к изданию редсоветом МИФИ в качестве учебного пособия.

ISBN 978-5-7262-0962-3

© *Московский инженерно-физический институт (государственный университет), 2008*



Редактор *Е.Е. Шумакова*

Оригинал макет изготовлен *С.В. Тялиной*

Подписано в печать 24.10.2008 Формат 60×84 1/18 Изд. № 027-1
Уч. изд. л. 18,0 Печ. л. 18,0 Тираж 300 экз. Заказ № 330

Типография МИФИ
Московский инженерно-физический институт
(государственный университет) 115409, Москва, Каширское ш., 31

Оглавление

Предисловие научного редактора.....	5
Введение	6
Эффективное управление.....	7
Этика как основа социальных и деловых отношений.....	8
Вопросы для обсуждения.....	11
1. Общение	12
1.1. Взгляд на общение с позиции эффективного менеджмента.....	12
1.1.1. Что такое общение?.....	12
1.1.2. Зачем мы общаемся?.....	13
1.1.3. Как мы общаемся?.....	13
1.2. Получение информации.....	14
1.2.1. Что такое эффективное чтение?.....	15
1.2.2. Активное слушание.....	17
1.2.3. Неразговорное общение: поступки говорят громче слов.....	19
1.3. Передача информации.....	21
1.3.1. Умение эффективно писать.....	21
1.3.2. Составление служебных документов.....	22
1.3.3. Речи и выступления.....	23
1.4. Совещания, технические средства общения.....	24
1.4.1. Участие в совещаниях.....	24
1.4.2. Проведение совещания.....	26
1.4.3. Другие средства общения.....	27
Вопросы для самоконтроля по теме “Общение”.....	29
2. Структура организаций	30
2.1. Проблемы структурного характера.....	30
2.1.1. Особенности структурных проблем.....	31
2.1.2. Дилеммы структуры.....	31
2.2. Разделение деятельности в организации.....	33
2.2.1. Специализация и определение обязанностей.....	34
2.2.2. Кто кому подчиняется?.....	35
2.2.3. Какое значение отводится централизации?.....	38
2.2.4. Объединение сфер деятельности.....	39
2.3. Координация деятельности в рамках организации.....	41
2.3.1. Координация и разделение труда.....	41
2.3.2. Координация сложных работ.....	43
Вопросы для самоконтроля по теме “Структура организаций”.....	46
3. Лидерство и мотивация	47
3.1. Что такое лидерство?.....	47
3.2. Проблемы лидерства.....	49
3.3. Приоритеты.....	50
3.3.1. Управление собой.....	50
3.3.2. Самоограничение лидера как средство роста команды.....	51
3.4. Мотивация и преданность делу.....	52
3.4.1. Мотивация и люди.....	52

3.4.2.	Высокая заинтересованность в работе и описание служебных обязанностей	55
3.4.3.	Факторы, порождающие мотивацию	55
3.5.	Выводы	57
3.5.1.	Как сформировать работоспособный коллектив	57
3.5.2.	Личность, задача и группа	59
3.6.	Люди, которых полезно иметь в командах	62
	Вопросы для самоконтроля по теме “Лидерство и мотивация”	63
4.	Управление персоналом	64
4.1.	По-новому решать проблему работы с персоналом.	64
4.2.	Концепция управления персоналом современной организации	64
4.3.	Основные понятия и характеристики системы управления персоналом	67
4.3.1.	Роль человеческого фактора в работе менеджера	67
4.3.2.	Современные тенденции в управлении персоналом	68
4.3.3.	Принципы функционирования, состав и структура системы управления персоналом	70
4.3.4.	Роль кадровой службы в системе управления персоналом	73
4.4.	Функции и задачи управления персоналом, процедуры их решения	75
4.4.1.	Состав и структура промышленно-производственного персонала	75
4.4.2.	Планирование потребности в трудовых ресурсах	75
4.4.3.	Наем, отбор и обучение кадров	75
4.4.4.	Оценка и стимулирование труда	77
4.5.	Социально-психологические аспекты управления персоналом	79
4.5.1.	Социальное обеспечение и социальное развитие персонала	79
4.5.2.	Методы и стили руководства коллективом	79
4.5.3.	Психологическая оценка работников. Конфликты и способы их предотвращения	81
	Вопросы для самоконтроля по теме «Управление персоналом»	85
5.	Тематика для самостоятельной работы	86
5.1.	Технология трудоустройства	86
5.2.	Анализ безубыточности работы фирмы	89
5.3.	Тесты на тему «Стили руководства»	95
5.4.	Тест по теме «Мотивация»	105
5.5.	Нововведения в управлении персоналом	110
5.6.	Оценка качеств менеджера для эффективной работы с персоналом	110
5.7.	Оценка коммуникативных способностей членов трудового коллектива	114
5.8.	Отбор и наем персонала	116
5.9.	Принятие решений по кадрам с учетом риска	122
5.10.	Планирование потребности в промышленно-производственном персонале (ППП)	124
5.11.	Расчет общей потребности в трудовых ресурсах	128
Приложения	129	
Приложение 1.	Некоторые парадигмы предпринимателя	129
Приложение 2.	Часто используемые формы писем и записок менеджера	132
Приложение 3.	Методические рекомендации по разработке кадровой политики и управлению персоналом.	134
Приложение 4.	Костюм делового человека	136
Приложение 5.	Как вести себя за столом	138
Список рекомендуемой литературы	140	

Предисловие научного редактора

Глубокоуважаемый читатель! В книге А.А. Снегирева и В.И. Выжимова предпринята попытка кратко изложить избранные главы весьма обширной области знаний, которая называется «Менеджмент». Студенты часто задают вопрос: «Менеджерами рождаются или менеджерами становятся?» Конечно, для эффективного руководства коллективом необходимы природные данные, так же, как и постоянная работа над собой. Наука менеджмента обобщает человеческий опыт в этой области и помогает быстрее «шлифовать» навыки управления.

Авторы используют в книге свой опыт преподавания основ менеджмента на факультете повышения квалификации МИФИ для студентов старших курсов, а также в экономико-аналитическом институте МИФИ. В этой книге вы прочтете, как можно пользоваться технологией управления в рыночных условиях, определить свой стиль управления, эффективно общаться с коллегами и руководством предприятия, изменять организационные принципы при проявлении новых обстоятельств или целей у организации, решать социальные задачи и повышать мотивацию работников, как работать над письмами. В данной книге не рассматриваются вопросы стратегического и инновационного менеджмента.

Введение, главы 1–3, пункты 5.1–5.4, приложения 1, 2, 4, 5 написаны А.А. Снегиревым, глава 4, пункты 5.5.–5.11, приложение 3 – В.И. Выжимовым. Материалы данной книги основываются на источниках, подготовленных для курса «Эффективный менеджер» Открытым Британским Университетом Бизнеса, и учебных пособиях по курсам «Управление персоналом», «Основы менеджмента», «Планирование на предприятии».

Несколько слов об авторах. Анатолий Александрович Снегирев окончил МИФИ в 1957 году. Он – доцент МИФИ, кандидат технических наук, «Почетный работник высшего профессионального образования России». В 1987 – 1989 гг. он был организатором и директором Уральского хозрасчетного центра, в 1992–1994 гг. – многопрофильного ТОО «Пускатель», является участником ликвидации последствий катастрофы на ЧАЭС.

Владимир Иванович Выжимов окончил МИФИ в 1965 г. Он – доцент МИФИ, кандидат технических наук, «Почетный работник высшего профессионального образования России». В 1988–1991 гг. участвовал в организации и деятельности СП «Авер-Конт», в 1991–1994 гг. был заместителем директора ТОО «Аверс», в 1994–1999 гг. руководил НИОКР по профилю кафедры «Автоматика».

В 1998 г. А.А.Снегирев и В.И.Выжимов организовали и ведут курсы повышения квалификации по основам менеджмента на ФПКПК МИФИ. Доцент Снегирев А.А. читает лекции в ЭАИ по курсу «Планирование на предприятии». В институте современного бизнеса МИФИ читал лекции по курсам «Маркетинг» и «Контроллинг», в Московском техническом колледже (МТК) – «Стратегический менеджмент», «Маркетинг». Доцент Выжимов В.И. читает в МТК курсы «Управление персоналом», «Управленческая психология».

Ждем от читателей и студентов замечания и предложений по содержанию книги.

Декан ФПКПК, доцент, канд. техн. наук

А.А. Илюхин

*Старайся опыт свой развить,
Обогатить пылкий разум...
Министром можешь ты не быть,
Но менеджмент познать обязан!*
В.И. Выжимов

Введение

В настоящее время на Западе создан достаточно большой и богатый арсенал методов и средств управления предприятием. Уже сейчас эта наука настолько развита, что для того чтобы стать специалистом только по одному из ее многочисленных разделов, нужно получить высшее образование и не менее 5–10 лет проработать по специальности на фирме. При этом руководитель фирмы должен обладать навыками финансиста, маркетолога, бухгалтера, юриста, психолога, педагога и администратора.

В России сегодня таких руководителей мало, так как эта “наука управления” у нас пока “вне игры”.

Причин тому много, но основными можно назвать следующие:

Причина первая – психологическая.

Руководители в России, очевидно, боятся вслепую применять дорогостоящие “западные штучки”, так как не обладают достаточными навыками применения их методов и не умеют превращать их быстро в прибыль.

Вторая причина связана с тем, что жизнь наша богаче их методик и не укладывается в их формулы и рекомендации.

В результате руководители часто “варятся в собственном соку”, имеют в голове только одну модель предприятия и рынка, не представляют своей роли в процессе управления и как его наладить по-другому. При этом они часто не замечают, что их методы вовсе не являются самыми эффективными, не всегда разделяются сотрудниками, партнерами, контрагентами и клиентами. Силой власти, данной им на предприятии, они претендуют на знание высшей истины, и своей политикой и действиями навязывают персоналу свои представления о том, как надо работать. А в итоге удивляются, что все идет не так, как хотелось бы, и принимают непродуманное решение – ужесточить свою политику якобы в самых благих целях.

Основная проблема здесь в том, что руководители часто оказываются “зажаты” в рамках сложившихся представлений об устройстве фирмы, сущности и стиле управления, методах работы с персоналом и способах общения с сотрудниками и потребителями.

Они часто забывают, что лучшая идея – это много идей, а лучший метод – это много методов; что у сотрудников есть свои собственные представления, желания и потребности. И если их работа этому противоречит, то она не может быть качественной и эффективной. К сожалению, руководители часто перестают учиться и развиваться именно в качестве корпоративных менеджеров-администраторов, целиком погружаясь только в маркетинговые и финансовые задачи. Многие руководители не хотят изменять устройство (структуру) предприятия и собственный стиль управления, будучи убежденными в том, что существующий вариант вполне хороший, а изменения невозможны, дороги и т.д. Они так думают и так видят мир. Но при этом они часто имеют весьма приблизительное представление об альтернативных и корпоративных моделях, а о некоторых из них вообще ничего не знают, хотя работу фирмы можно организовать гораздо лучше.

Руководителями должны быть умные, талантливые и энергичные люди.

Для того чтобы измениться или что-нибудь сделать, человеку требуется выполнение одновременно трех условий:

- хотеть (иметь желание);
- иметь возможности (материальные, физические, психологические и прочие);
- знать как (владеть способом достижения желаемого результата).

Менеджмент часто представляют в виде моделей, стандартов и правил. Применяй их, и получишь хороший результат. Но при этом надо знать:

- как их применять в разных ситуациях и каков будет прогнозируемый результат;
- что жизнь всегда богаче и разнообразнее любых моделей, стандартов и правил.

Здесь уместно вспомнить слова Альберта Эйнштейна: “Мир, который мы создаем с помощью достигнутого уровня мышления, создаст проблемы, которые можно решить только на более высоком уровне мышления”.

Поэтому, чтобы быть хорошим менеджером сегодня, надо постоянно “выходить за рамки” существующих правил, надо постоянно учиться как на собственном опыте, так и на опыте других руководителей. Вопрос только в темпах самообучения.

Чтобы менеджерам научиться “выживать” и достигать больших успехов в работе, необходимо:

- вооружиться некоей идеологией (философией) бизнеса, смыслом менеджмента, способствующим достижению целей предприятия;
- приобрести или изменить свое видение роли менеджера, а также способов организации управления предприятием;
- вооружиться оптимальным набором самых необходимых и эффективных управленческих методик и приемов.

Поэтому можно согласиться с появившимся в последнее время взглядом на менеджмент как на “Искусство выживания предприятия на рынке”. Такая философия менеджмента помогает всем заинтересованным в познании этой науки лучше его понять, а также применять и развивать его в своей практической деятельности. Термин “выживать” здесь следует понимать в самом широком смысле – жить так, как вы считаете нужным, и делать, что вы желаете, а не только выживать физически. Причем люди поняли, что лучше и эффективнее выживать сообща, в некоторых объединениях. Объединение только тогда способствует более эффективному выживанию, когда превращается в единый и управляемый организм.

Человеку свойственно во что-то верить, в том числе в себя и в свою правоту, отстаивать свою точку зрения, во всем искать и видеть смысл и считать, что он понимает что-то в этой жизни. Поэтому смысл существования предприятия должен определяться смыслом жизни человека (работника), а философия бизнеса должна подчиняться философии жизни.

Предприятие также является одной из форм группового выживания, поэтому деятельность его руководителя подчинена той же самой идее – выжить самому и помочь выжить своим сотрудникам, поставщикам и потребителям.

В отличие от человека, предприятие – искусственно созданный организм, поэтому его эффективность в значительной степени зависит от того, кто его создает, как, из чего и зачем.

Аналогия человека и предприятия дает нам структуру менеджмента.

Человеческий организм имеет ярко выраженную и четко функциональную структуру органов тела, а также информационно-диагностическую систему и систему управления.

То же самое должно иметь и предприятие.

Управление предприятием также можно разделить, например, на финансово-экономическую и психологическую составляющие. На вершине этого сравнения – деятельность человека в окружающей среде аналогична деятельности предприятия на рынке.

В связи с вышесказанным следует порекомендовать всем желающим путем самообучения познать менеджмент, выбирать литературные источники, в которых особое внимание уделяется его смыслу и методам применения, чтобы в них решалась сложная проблема – как изменить существующую и, казалось бы, навсегда затвердевшую и беспросветную ситуацию на предприятии. Для этого в изучаемых источниках должны рассматриваться все основные области менеджмента: организация, экономика и маркетинг, а также вопросы психологии руководителя и психологии управления персоналом предприятия.

Эффективное управление

С точки зрения бизнеса, **управление** – это процесс, при котором менеджеры убеждаются, что деятельность фирмы подчиняется бизнес-планам, т.е. процесс управления предполагает контроль за достижением целей и задач фирмы.

В бизнесе можно делать корректировки для регулирования качества и количества продукции или вносить изменения в сам процесс переработки в том случае, если не достигаются желаемые стандарты, цели и задачи. Эффективный процесс управления устанавливает основные критерии для оценки прогресса и внесения изменений в случае необходимости.

Контроль, таким образом, является важнейшим этапом управления, позволяющим предпринимателю сравнивать реальные результаты с желаемыми (стандартами качества).

При введении корректирующих действий всегда требуется последующий контроль качества, что приводит к непрерывному процессу управления (принцип работы САУ).

Эффективная система контроля должна определять основные области результатов (ООР), важные для обеспечения успеха операций: в производстве, маркетинге, полном менеджменте и финансовых функциях. Для каждого из этих направлений могут быть установлены свои собственные стандарты ведения процесса и его качества. Малые фирмы рассматривают все области. И рассматривают их как часть процесса контроля.

Производство: оценка расходов сырья и материалов, вложения и выпуск продукции, производственные издержки, качество.

Маркетинг: прибыль, удовлетворение потребителей, реклама и продвижение товара, персональные продажи.

Генеральный менеджмент: стратегическое планирование, организация и этика, управление человеческими ресурсами, эффективный контроль.

Финансы: капитальные вложения, контроль и переучет товара, денежные потоки, учет и налоги.

Методы контроля: финансовые отчеты (балансы), анализ отношений, который используется для сравнения финансовой деятельности с промышленными стандартами или внутренними целями; бюджет и аудит (финансовые сметы, бюджет); анализ безубыточности.

Этика как основа социальных и деловых отношений

За двухсотлетнюю историю США большинство предприятий приняло общие этические принципы, что позволило вести бизнес на дружеской основе. К сожалению, это более стало невозможно.

Дело не только в том, что ложь, обман и воровство в коммерческих сделках стали более распространенными. Такие факторы, как увеличение количества механизмов бизнеса и рост заботы об окружающей среде и гражданских и человеческих правах в сочетании с увеличением числа законов и постановлений, разработанных для разрешения этих проблем, превратили сделки в малом бизнесе в минные поля, которые нужно преодолевать с осторожностью. Поэтому этика и социальная ответственность стали очень важны для бизнеса в последние годы, хотя 20-30 лет назад об этом еще не говорили.

Как владельцы малого бизнеса справляются с нарушенными обещаниями, преступлением “белых воротничков”, взломом баз данных, манипуляциями и махинациями на рынке, превышением расходов, кражами служащих, загрязнением, нарушением гражданских прав, ленивыми и неактивными рабочими и подкупом?

Пока нет легкого ответа, первая рекомендация для предпринимателя заключается в том, чтобы внести вклад в решение, а не создание проблемы. Это означает согласие с культурными традициями страны, зафиксированными в законах, уважение к личным ценностям и свободам, на которых было основано общество, и соблюдение этических стандартов честной деятельности и доверия. Другими словами, необходимо знать нормы общения людей друг с другом.

Поскольку понимание важности проблем и ответственности в отношениях возрастает, все большее количество предприятий бизнеса начали изучать этот вопрос. В последних исследованиях 94 % опрошенных представителей власти, преподавателей и конгрессменов заявили, что осознают наличие этических проблем в бизнесе. Однако, эта же группа людей выразила уверенность в том, что компании, которые достигли долговременного успеха в бизнесе, соответствовали высоким этическим требованиям.

Поскольку этика и ответственность в действиях имеют непосредственное отношение к успеху в бизнесе, честное и заслуживающее доверия поведение необходимо как на личном, так и на деловом уровне. Многие компании установили своды этических законов и стандартов норм поведения для обеспечения целей всей компании и нормализации личных взаимоотношений.

Вести себя этично не означает быть “жертвой” общества или мягкотелым. Фактически, этика предпринимателя подразумевает твердое и неуклонное следование нравственным требованиям и веру в успех, несмотря на несметные препятствия.

Этика базируется на системе ценностей. Мы делаем ценностные суждения каждый раз, когда принимаем решение, независимо от того, является ли это решение этическим вопросом или нет.

Некоторые системы ценностей базируются на решении, другие просто являются частью философии. Каков бы ни был источник, всегда ясно, что ценностные суждения являются основанием этических решений.

Этические решения сопутствуют всей деятельности, включая взаимодействие со служащими, покупателями, персоналом фирмы и дистрибьюторами, поставщиками и подрядчиками, конкурентами и инвесторами.

Фактически, этические решения должны приниматься во всех деловых отношениях, включая отношения предпринимателя к сообществу и к стране. Наконец, с ростом числа предпринимателей, совершающих международные сделки, все чаще приходится принимать этические решения относительно деловых людей из других стран.

Для того, чтобы определить, является ли компания социально ответственной, владелец-менеджер бизнеса должен спросить:

- приносит ли польза или наносится вред обществу тем, что производит компания?
- принимается ли в расчет окружающая среда?
- каков будет полный экономический эффект от действия фирмы?

Воздействие на общество одной малой фирмы может оказаться весьма незначительным, но совместное воздействие всех мелких предприятий становится сильным. Когда незначительное количество загрязнения множится тысячи раз, то результат имеет глобальные последствия. Кислотный дождь и смог – два примера того, как сотни фирм, больших и малых, вносят вклад в разрушение экосистемы. Загрязненные потоки и озера также показывают необходимость принятия во внимание защиты окружающей среды.

Быть социально ответственным также означает производить и продавать продукты, которые не содержат вредных ингредиентов и обращение с которыми не может причинить ущерба пользователю. Покупатели вправе рассчитывать на высокое качество продуктов и услуг. Фактически повышение качества в широком смысле может стать широко распространенным стандартом.

Они, кроме того, вправе положиться на правдивость рекламы интересующих их продуктов.

Фирмы также должны учитывать гражданские права претендентов на работу, условия работы служащих и связи с поставщиками, покупателями и другими объектами.

Наконец, фирма должна быть ответственна в области прибыли. Это не стремление к низкой прибыли, поскольку множество низкоприбыльных фирм оказались не в состоянии выжить. Предполагается, что бизнес должен добиваться прибыли адекватно, чтобы остаться жизнеспособной компанией, обеспечивающей работу и доход другим гражданам. В современном мире конкуренции фирма может оставаться в живых только будучи творческой и отвечающей запросам и нуждам общества. Отсутствие прибыли означает неудачу, а неудача никогда не означает социально-ответственное поведение. Т.е. фирма должна бороться за то, чтобы работать с прибылью, иначе она станет тормозом для экономики и будет приносить вред служащим и другим людям.

В основе этической ответственности лежит концепция справедливости. Фирма может быть “честной” во всех своих сделках с поставщиками, оптовыми торговцами, дилерами и другими и продолжать делать деньги, при том, что другие стороны также будут в выигрыше от этих деловых отношений.

Этика может стать базисом доверия в деловых отношениях. Предприниматели, чьему слову можно доверять, отвечающие за свои действия, создают себе репутацию честных и справедливых партнеров.

Все сделки и взаимоотношения упрощаются и являются более эффективными, если фирма воспринимается как добросовестная, справедливая и честная.

Справедливость – это базис этических и ответственных действий.

Этика бизнеса базируется на персональной этике. Личные поведенческие стандарты могут быть применены к любому бизнесу. В нижеследующей вставке показан простой этический контрольный список. Начиная с вершины и двигаясь вниз, он помогает всем членам фирмы мыслить единым процессом и может быть использован для передачи этических стандартов и ответственных ценностей всем членам фирмы.

Всеобщая любезность, хорошие человеческие отношения и обращение с другими таким образом, как бы Вы хотели, чтобы обращались с Вами, и как записано в Золотом Правиле, – все это является сердцем любой этической системы. На этих же моральных принципах основываются христианская, иудейская, мусульманская, буддийская и другие укоренившиеся религии. Фактически, юридическая система США и большинства западных стран уходит своими корнями в библейские ценности и законы. Библия содержит несколько стандартов, основанных на принципах, которые могут быть использованы для управления отношениями между индивидуумами и компаниями.

Этический контрольный список	<p>Фирмы могут использовать этический контрольный список при обсуждении сделок и других операций или при наличии других этических проблем. Все менеджеры и служащие могут успешно действовать, зная о существовании контрольного списка, и о том, какой реакции ждет от них фирма в той или иной ситуации.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Каким образом это действие может быть осуществлено честно по отношению ко всем, кого оно касается? 2. Недостает ли этому действию честности? 3. Не нанесет ли это действие вред служащим, менеджеру или инвесторам? 4. Является ли предлагаемое действие законным и не выходящим за рамки политики компании? 5. Не будет ли непреднамеренно нанесен вред общественности, покупателю или обществу этим действием? 6. Не может ли непреднамеренно быть нанесен вред окружающей среде, жизни или качеству жизни общества этим действием? 7. Как последствия этого действия скажутся через какое-то время? <p>Каждая фирма может дополнить или уменьшить этот список в пределах степени их этической основы. Дело в том, что ответ на эти вопросы от имени фирмы может привести к развитию ответственности и укреплению этических позиций.</p> <p>Источник: Adapted from O. C. Ferrell and John Fraedrich, <i>Business Ethics, Ethical Decision Making and Cases</i>, Houghton Mifflin Company, Boston, 1991, Appendix C.</p>
-------------------------------------	--

Честность во всех сделках, справедливое проведение операций и соблюдение Кодекса Этики для фирмы может способствовать развитию позитивной этики и социально ответственного мировоззрения, воздействующего на владельца-менеджера и на всех служащих.

Этическая философия является философией двойного выигрыша (“win – win”). Бизнес на любом конце сделки получает что-либо ценное: здесь нет проигравших. Поставщики обеспечиваются вовремя по справедливой цене, покупатели получают услуги и товар за свои деньги, а служащие имеют работу и с ними хорошо обращаются.

Ситуация двойного выигрыша выгодна для каждого, и это должно быть целью малого бизнеса. Развитие и осуществление кодекса этики и выполнение его всеми менеджерами и служащими принесет большие дивиденды. Честное и справедливое обращение с людьми, а также демонстрация заинтересованности и пользы для общества и заботы об окружающей среде – это хорошее дело, а хорошее дело хорошо для бизнеса.

Используя простой этический контрольный список, предприниматель может сопоставить всесторонние взаимоотношения и намерения фирмы. При таком позитивном подходе могут предприниматься действия, которые благодаря философии двойного выигрыша позволяют всем участникам каждого решения извлечь выгоду.

Пример А	<p>Имеет ли этот пример этический оттенок</p> <p>Последние 8 лет Джек и Эльза Новеллы управляли фирмой Perfume Magnifique, производящей духи и туалетную воду. В то время как часть их продаж приходилась на дистрибьюторов, все-таки покупателями номер один были Wiggins and Higgins (W&H), универмаги местного масштаба.</p> <p>Вместе со складами в пяти региональных торговых центрах Милуоки и одним магазином в центре города W&H является значительным источником бизнеса для Новеллов. Вдобавок, на W&H приходится около 40 % всех деловых операций, производимых Perfume Magnifique.</p> <p>Проблема же заключается в том, что W&H является печально известной “медленной” фирмой. Множество счетов остаются неоплаченными после 60 дней, а иногда чек не приходит, пока не истечет 90 дней. Иногда также W&H использует скидки ранней уплаты, на которые она не имеет права. К сожалению, это создало проблемы с движением денежных средств Новеллов, и они часто запаздывали с уплатой их поставщикам. Иногда они обещали поставщикам платежи, которые по вине W&H не могли осуществить.</p> <p>Джек и Эльза всесторонне обдумали свою ситуацию и увидели несколько возможных выходов из нее. Одна идея заключалась в продаже W&H продукта по более высокой цене или более низкого качества по сегодняшней цене. Другими предлагаемыми решениями были: снизить их роль как клиента, обсудить проблему с покупателями W&H, назначить встречу с исполнительными лицами W&H или предоставить скидку их среднезападным дистрибьюторам.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Является ли проблема задержки платежей этической проблемой? 2. Какое из предполагаемых решений Вы бы порекомендовали Новеллам? Почему? 3. Все ли альтернативы содержат в себе этическую проблему? Обсудите. 4. Как Кодекс этики может помочь решить эту проблему? Объясните.
-----------------	---

При- мер Б	<p>Деловая этика: вызов менеджменту</p> <p>Согласно Харвею Голубу, президенту и исполнительному директору IDS Financial Service, Inc., осуществлять бизнес гораздо проще, когда служащие знакомы с этическими стандартами фирмы. Голуб подписывается под идеей обеспечения этической основы, которая поможет служащим на всех уровнях организации осуществлять эффективные решения при столкновении с этическими проблемами выбора.</p> <p>С точки зрения Голуба, клиент всегда прав. В IDS утвержден кодекс этических ценностей, который используется для построения доверительных отношений с клиентами и часто способствует вовлечению покупателей в специальное изучение определенных продуктов. Для того, чтобы быть уверенным в правильном обращении с покупателями IDS, Голуб постоянно контролирует свою коммерческую структуру. И если происходит этическое нарушение, то это становится объектом программы, которая передается по телевидению в каждый национальный офис IDS.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Как установление этических стандартов может обеспечить бизнес IDS Financial? 2. Какую, по Вашему мнению, роль играет понятие «ценности» в определении кодекса этических ценностей, используемого в IDS? 3. Как IDS разбирается с этическими нарушениями со стороны служащих? <p>Источник: Harvey Golub, "Ethics: Sure, It's Easy to Say, That You're Pure, but Just Try Teaching Your Employees Right From Wrong", <i>Business Month</i>, October 1990, pp. 72-74.</p>
-----------------------	---

Вопросы для обсуждения

1. Почему сейчас делается больший акцент на этику и социальную ответственность, чем 20-30 лет назад?
2. Что значит предупреждение не становиться частью проблемы по отношению к этике и социальной ответственности?
3. Какова связь между хорошей деловой этикой и успехом в бизнесе?
4. Каким образом ценностные системы используются как основа для этических систем? Что такое ценностное суждение?
5. Как владелец-менеджер может определить, является ли он социально ответственным?
6. Может ли человек из малого бизнеса быть всегда социально ответственным? Объясните свой ответ.
7. Составьте список случаев, в которых малый бизнес может быть социально безответственным.
8. Что при сделках с другими сторонами является главным элементом этической основы?
9. Какие действия владелец-менеджер может предпринять для развития кодекса этики и ответственности?
10. Почему говорят, что юридическая система США и некоторых западных стран уходит своими корнями в библейские законы?
11. Что такое философия двойного выигрыша?

*Большое в бизнесе значение
Имеют способы общения
С партнером, боссом, продавцом,
С завскадом и другим лицом.
Общаться будешь неумело –
И на корню загубишь дело...*

В.И. Выжимов

1. Общение

Общение – одна из **важнейших составляющих профессиональной деятельности менеджера**, как управляющего персоналом, производством, проектированием, продажей, покупкой технических средств, а также для людей, желающих посвятить себя общественно-политической деятельности.

Материалы данной темы основываются на источниках, подготовленных для курса “Эффективный менеджер” Открытым Британским Университетом и адаптированных для русских бизнесменов Международным Центром Дистанционного Обучения “ЛИНК”. Предлагаемый материал будет представляться как справочные данные, т.е. **постулаты, опробованные на практике** в Великобритании.

Материал разбит на **4 части**:

1. **Что такое общение**, зачем оно необходимо и как нужно общаться.
2. **Получение информации** – анализируются пути получения: чтение, наблюдение и эффективные способы прочтения различных видов печатных сообщений и активного слушания, а также методы неразговорного общения (мимика, жесты) и обобщения письменной и устной информации.
3. **Передача информации** – посредством документов, переговоров, презентаций, а также методом “Мозгового штурма”
4. **Соотношение и объединение несовместимых областей общения** – встречи, электронные средства передачи информации, обмен идеями.

1.1. Взгляд на общение с позиции эффективного менеджмента

Независимо от того, связана ли работа с производством, проведением коммерческих расчетов или рекламой, **эффективность деятельности менеджера зависит от умения говорить и писать**. “Из всех необходимых качеств менее всего сегодняшний менеджер владеет искусством читать, писать, говорить и умением подавать себя. Не умея убеждать силой написанного или сказанного слова, впечатляющего примера, менеджер не может преуспевать” – говорит П. Друкер в своей книге “Прикладной менеджмент”.

На обмен идеями, мнениями с начальником, коллегами, подчиненными уходит большая часть рабочего времени и сил менеджера. От того, насколько хорошо он понимает людей или объясняет им свои идеи, зависит его успех как руководителя.

Как правило, члены одной рабочей команды имеют разные мнения. Общаясь с другими, они стараются передать свои идеи, мнения. И хотя они общаются и обсуждают их, они не способны работать как единое целое. Именно **руководителю необходимо обеспечить процесс общения**, влиять на ход общения, **сделать его успешным**, научиться эффективно контактировать со своим персоналом.

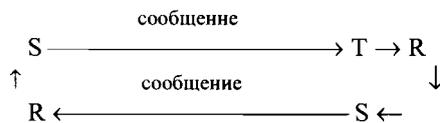
Исследования показывают, что **80 % рабочего времени менеджер тратит** на получение или передачу информации (**на общение**), но главное, нелегко определить, **продуктивно ли оно потрачено**.

1.1.1. Что такое общение?

Общение можно определить как обмен идеями и мнениями, т.е. когда есть источник (отправитель) S (sender) информации и объект T (target) или R (receiver), получатель информации.

Здесь надо еще уточнить, что не всегда объект может быть получателем, так как сообщение объектом может быть получено, но не замечено; или сообщение есть, а на него не обратили внимание. Здесь может быть монолог, а не общение. Поэтому желательно всегда добиваться, чтобы объект обращался в получателя информации.

Чтобы убедиться в получении информации (сообщения), необходима обратная связь, т.е. объект должен каким-либо образом отреагировать (кивок, подмигивание, нахмуривание бровей, смех, может прокомментировать его устно или письменно). Таким образом, обратная связь может быть неполной (кивок, о`кей и т.п.) и полной (ответ с комментариями). В последнем случае S и R меняются местами.



Поэтому при любом виде общения (от монолога до полного общения) нужно уметь **оценить необходимый вид общения до его начала** и тогда добиваться поставленной цели, так как одни задачи можно решить монологом, другие – получением кивка, третьи – получением комментариев к сообщению.

1.1.2. Зачем мы общаемся?

Из сказанного выше следует, что **при общении** необходимо четко представлять, **какие цели** преследуются в каждой конкретной ситуации; **понимать**, какие слова людей и их поступки послужат **подтверждением** того, что **общение** прошло успешно.

Рассмотрим четыре вида общения, каждый из которых преследует определенную цель: – **информация; указания; мотивированное побуждение к действиям; обретение информации.**

Информация

Цель этого вида общения проста – дать партнеру ту необходимую информацию, **которая позволит принять лучшее решение**, чем оно могло бы быть в противном случае. В этом случае информация может быть облечена в следующие формы:

- некоторые **факты** (например, курс доллара);
- **ваши соображения или суждения**, основанные на некоторых фактах (например, наш менеджер слишком много времени проводит в своем кабинете);
- **ваше восприятие** некоторых фактов и суждения о них (например, думаю, что сейчас наш начальник ведет финансовые переговоры с инвестором).

Можно наблюдать передаваемую информацию как сочетание фактов, мнений и суждений и не обязательно предполагается получить в ответ какие-либо действия.

Указания

Если даются указания, то цели должны быть более определенные: чье-либо поведение в результате должно измениться. И здесь уж **должно быть получено действие** или изменение каких-либо действий на желаемые. Например: “Не сидите постоянно в офисе: хотя бы один день в неделю проводите с каждым из торговых агентов”.

Мотивированное побуждение к действиям (убеждение)

Убеждая, уговаривая, воодушевляя, ожидаем волшебное изменение в поведении; или наоборот, это может быть попытка предупредить изменение к худшему, если только общение не потерпит неудачу.

От указаний убеждение отличается тем, что у говорящего **уверенности в достижении цели меньше**. Таким образом, в этом случае необходимо найти слова, способные убедить человека, или показать возможную выгоду, которую человек мог проглядеть: “... В этом случае каждый второй понедельник будет свободен...”.

Обретение (получение) информации

Этот процесс противоположен первому виду общения. В этом случае не надо говорить самому, а заставлять говорить других, можно задавать вопросы.

Возможна комбинация видов общения, но всегда должна быть заранее определена цель: как именно Вы хотите повлиять на мысли, мнения, поведение людей, с которыми приходится общаться.

1.1.3. Как мы общаемся?

Общепринято считать, что общение бывает **в основном словесное**, т.е. через сказанное или написанное слово. Но можно общаться и без слов, например, **жестами**, которые могут быть очень красноречивыми – так называемое **неразговорное общение**.

Какие **преимущества** имеет **словесное общение** перед письменным?

- Разговор **естественнее**, менее официален и менее бюрократичен;
- Разговор позволяет **“отправителю информации”** сделать **замечания на ответ “получателя”** в наиболее подходящей манере, благодаря чему общение проходит **эффективно**, т.е. имеется возможность передать как сообщение, так и свое отношение к нему;
- Разговор дает возможность собеседникам **применять элементы неразговорного общения**.

Тем не менее, общение **письменное** имеет свои **преимущества**:

- Дает возможность лучше **продумать** свои слова;
- Дает возможность **выразить собственные идеи и мнения** независимо от возможного влияния при немедленном ответе собеседника;
- Представляет **возможность точно** проверить, что именно было сказано, в то время как память может подвести;
- **Разослать** циркуляр легче и дешевле, чем **собрать людей** на встречу.

Продолжительность и тон разговора

Довольно часто бывает важно не то, что сказано, а то, **каким тоном** это сказано.

Интонации работают постоянно: можно употребить слова нейтральные, даже сказать комплимент, но тон выдаст и равнодушие, и презрение, и насмешку.

На общение с руководителем может влиять **акцент**, высота голоса. Они имеют значение как при прямом, так и не прямом разговоре. Тоже можно сказать и о **паузе** и **языке поведения** (выражение лица, жесты, взгляд и т.д.).

Следует отметить, что **общение не всегда бывает удачным**. Существует, по крайней мере, восемь типов барьеров, препятствующих эффективному обмену мнениями и планами. Некоторые представления о барьерах помогут их преодолеть:

1. Неопределенность сообщения.
2. Неудачное представление сообщения.
3. Неспособность “объекта” воспринять информацию.
4. Несоответствие представлений.
5. Несовместимость точек зрения.
6. Дезинформация.
7. Помехи.
8. Недостаток каналов связи.

Очевидно, что невозможно стать менеджером, не владея мастерством общения. Этому надо учиться и всю жизнь совершенствоваться в этой области.

1.2. Получение информации

Если мы с Вами усвоили необходимость общения, как важнейшей функции деятельности менеджера, то в данном разделе рассмотрим **проблему получения информации, предшествующую осуществлению функции управления**, с практической стороны.

Любая информация (направляемая и собираемая лично менеджером) получается через посредство:

- материалов, облеченных в письменную форму, которые нужно прочесть целенаправленно и эффективно;
- словесную информацию, которую нужно должным образом истолковать;
- несловесную информацию, которая может и не совпадать полностью с тем, что услышано.

Хотя каждый человек наделен своим, отличающимся от других, сочетанием способностей и опыта работы, у каждого обнаруживаются свои неповторимые требования к информации, но рассматриваемыми ниже приемами ее получения пользуются все. Необходимо выбрать то, что полезно и применимо для Вас.

Нельзя ожидать, что все приемы будут использоваться сразу, одновременно. Однако необходимо отметить, что практическое применение ряда рассмотренных методик – единственный путь для овладения этим инструментом.

1.2.1. Что такое эффективное чтение?

В своей практической работе менеджер постоянно (ежедневно) сталкивается с нескончаемым потоком входящих бумаг, которые нужно читать. **Чтение** – это **пассивная** составляющая “**письменного**” общения. Чтобы справляться с потоком информации, **нужно научиться читать эффективно**.

Избегая специальных терминов, можно попытаться **обобщить элементы различных методов эффективного чтения** применительно к управленческой литературе.

Сначала **исследуем различные цели**, преследуемые при чтении, а затем **опишем** контролируемый **процесс** чтения, который позволяет при чтении решить различные задачи, затем рассмотрим некоторые **приемы скорочтения**.

Большая часть материалов литературы, которые читает менеджер, состоит из:
писем, требующих ответа или пересылки “вверх” или “вниз”;
копий писем и коротких выдержек из них;
отчетов, коротких заметок о прошедших встречах для информации или контроля;
повесток дня и бумаг для будущих встреч;
отчетов, требующих внимания, обсуждения или комментариев;
профессиональных журналов;
учебной литературы по методам управления;
свободная литература (газеты, романы и т.д.);
собственная печатная литература (для исправления ошибок и внесения изменений).

Цели чтения

С профессиональной точки зрения чтение преследует три основные цели:

- чтение для действия;
- чтение для информации;
- чтение для обучения.

Перед началом чтения надо разделить бумаги в соответствии с тем, какие читать самому, а какие передать другим. Для этого достаточно беглого чтения. Остальные бумаги можно читать более тщательно или полностью.

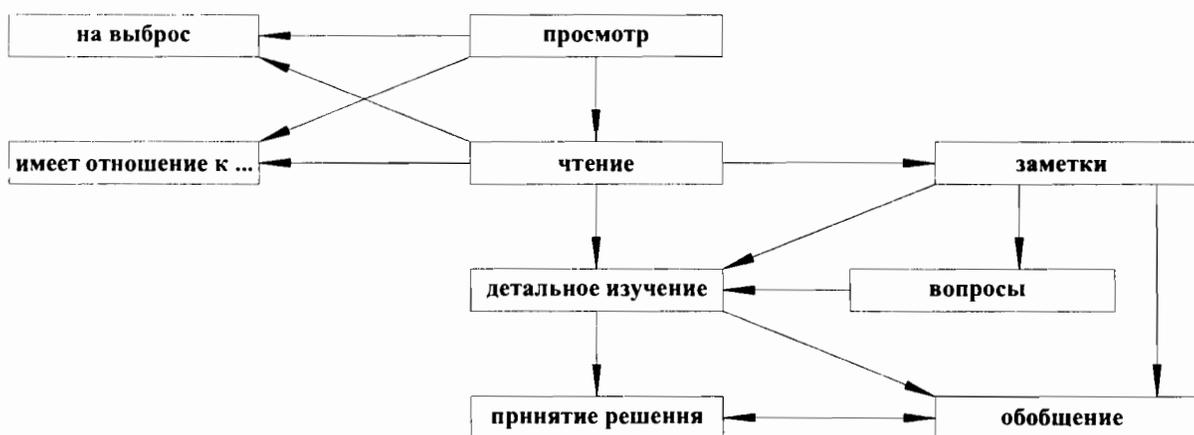
Процесс чтения для менеджера

Чтобы чтение было более эффективным, нужно развивать **систематический подход**, в котором важнейшее требование – **концентрация**, когда требуется полное внимание читающего. *Рекомендуется разбить все время чтения на 30-минутные отрезки с паузами в 2-3 минуты.*

В рамках трех уже отмеченных целей чтения есть необходимость:

- просеивать, отделять бумаги для более пристального чтения;
- читать беспристрастно, быстро выхватывать основную идею;
- некоторые материалы читать более тщательно.

Это приведено на схеме



Пример

Пусть менеджер отсутствовал два дня на рабочем месте, в результате чего на его столе образовалась стопка деловых бумаг (без сортировки секретаря). Как надо оптимальным образом разобрать материалы?

Если Вы человек и ничто человеческое Вам не чуждо, то Вы никогда не начнете с верхних слоев с тем, чтобы равномерно лист за листом разобрать всю кипу бумаг. Нормальный и правильный подход заключается в том, чтобы бегло просмотреть все и твердо (определенно) понять, что же Вам предстоит. Двигаясь по такому пути, можно отделить записки с указаниями начальника и различные срочные бумаги от объявлений двухдневной давности и устаревшей почты.

Умиротворив начальника и расправившись с несомненно срочными делами, продолжайте разбираться. Не все из содержимого лотка должно остаться у Вас. И с тем, что останется, нельзя обращаться одинаково: читать нужно будет, имея в виду разные цели: первое место следует отдать бумагам, которые потребуют Ваших личных действий; другие можно отложить.

Сначала письма, специально адресованные к Вам или имеющие к Вам отношение. Во многих случаях подсказать, что с ним нужно делать, может “шапка” письма: начиная с того, чье место в корзине для мусора, и кончая письмами, требующими немедленного ответа. Взгляните на заголовок документа. Если письмо короткое, сразу прочтите и решите, что сделать. Если длинное – две или три страницы, – внимательно прочтите первый и последний абзацы, поверхностно просмотрите остальные. Таким образом, благодаря знанию вопроса и сведений об отправителе можно получить приемлемое представление о содержании письма – “ощущение”. Это поможет решить, передавать ли письмо кому-нибудь или заняться с ним самому и когда.

Далее смотрим доклады, информационные бюллетени, бумаги к предстоящим встречам и т.д. Часто там могут быть завуалированные сведения о том, какие от Вас ожидаются действия “решить до пятницы”; “только для информации” и т.д. Кроме этого, в каждом докладе, документе просмотрите заголовок и подзаголовки параграфов, иллюстрации, краткое изложение (если нет краткого изложения по всей форме, то последний абзац или два). Такого быстрого взгляда обычно бывает достаточно, чтобы получить представление о содержании документа и решить, что с ним делать. Обращайтесь с письмами, отправленными Вам в копиях (например, с пометками «для информации», «копия кому-либо»), так же, как и с письмами, адресованными Вам. Проглядите их, отметив отправителя, адрес, предмет письма. Большая часть Вас не затронет, но один или два документа, касающиеся Вас, прочитайте тщательно. Продолжайте просмотр дальше, быстро, выбрасывая или оставляя то, что нужно.

Наконец, профессиональные журналы. Сначала нужно просмотреть оглавление. Это поможет определить потенциально интересные для Вас статьи. В самой статье в начале почти всегда бывает краткая заметка, которой достаточно, чтобы определиться, интересна ли статья. В научных, технических журналах обычно бывает четкое краткое изложение статей, преследующее те же цели.

Сейчас есть копировальное оборудование, позволяющее сделать копию важной статьи для более позднего прочтения. Можно вырвать статью или страницу журнала, оставшиеся выбросить. Конечно, решать надо самому, но совместное одновременное прочтение полудюжины перекликающихся статей более продуктивно (результативно), чем работа над каждой из них порознь. Читать журнальные статьи можно в свободное время, на досуге, в поезде и т.д. Очень быстро можно прочесть в журнале колонку «Новости», заголовки подскажут, что читать более пристально.

При чтении книг можно вести конспект или делать заметки на полях. При этом выделяйте ключевую мысль абзаца, далее объединяйте все вместе с минимумом связующих фраз. Конспект должен быть четким и должен отражать то, что хотел сказать автор, а не Ваше мнение о его мыслях.

В результате такого инициативного просеивания содержимого лотка кипы бумаг в нем значительно сократится. Будет обработана большая часть второстепенных информационных материалов и в основном покончено с материалами, требующими простых действий. Можно рассчитывать, что Вам останется прочитать небольшое количество бумаг, и Вы будете иметь представление, о чем они. Теперь Вы готовы к чтению, требующему действий.

Быстрое чтение

Характерные черты медленного чтения:

отсутствие концентрации, бегающие по странице глаза (когда мысли далеко, когда есть включенное радио, телевизор и т.п.);

чтение слово за словом;

проговаривание слов про себя при чтении.

Чтобы повысить скорость чтения, надо избавиться от этих привычек, а для этого нужно: сконцентрировать внимание на том, что Вы читаете; используя карандаш (полоску) для фиксации “места”, передвигайте его (ее) быстрее, принуждая себя читать быстрее. Сочетание собранности и “указателя” скорости снизит, а со временем и уничтожит возвраты;

сожмите губы или закусите карандаш, чтобы предотвратить артикуляцию. Со временем привычка шевелить губами пройдет.

Конечно, быстрое чтение больше подходит для легкого, простого чтения, чем для бумаг (документов) менеджера. В среднем для чтения бумаг менеджеру приемлемее всего читать со скоростью 300 слов в минуту. Желая читать с большей скоростью, следует полностью собраться. Полная концентрация означает высокий уровень восприятия, даже при чтении со скоростью больше обычной.

При рассмотрении конспектирования и эффективного чтения надо помнить, что не последнее место при этом занимают заметки и записи, которые позволяют фиксировать вопросы, которые появляются при чтении докладов, отчетов или учебной литературы, а также, очевидно, при слушании лекций и выступлений.

Кроме этого менеджеру может понадобиться делать записи (заметки) и во множестве других случаев – во время телефонного разговора или личной беседы, при встречах с шефом, коллегами и т.д. и т.п.

Заметки не должны быть слишком подробными, чтобы не потерять ключевые моменты, но в то же время **не должны быть и чересчур короткими**, чтобы не пропала общая идея и связи между основными положениями, но такие, чтобы ими можно было пользоваться позднее. С этой целью полезно пользоваться: боковыми заголовками, сокращениями (аббревиатурой), подчеркиванием, короткими абзацами, ключевыми словами. Следует отметить, что Ваши заметки будут тем качественнее, чем методичнее написан или произнесен текст доклада, лекции и т.д.

1.2.2. Активное слушание

Способы активного слушания

Среди основных **обязанностей менеджера** есть одна, связанная с совершенствованием персонала, с улаживанием дел, решением проблем и объединением служащих. Очень важная функция – **совершенствование возможностей** служащих, повышение их чувства ответственности, обеспечение сотрудничества. А **чтобы добиться этого, менеджер должен уметь внимательно и активно слушать** людей. Таким образом нас интересует **активное слушание**, так как у слушающего есть вполне определенная **обязанность** не только пассивно воспринимать слова, которые ему сказали, но и активно воспринимать факты, о которых ему говорят, мнения, которые он услышал, и попытаться, слушая, помочь говорящему решить его проблемы. **Активное слушание** – путь решения проблем, которые возникают в ходе **повседневной работы**.

Если человек слушает сопереживая, то у него самого появляется тенденция прислушиваться, быть более внимательным, выяснять, что же думают люди, что чувствуют? Члены коллектива начинают внимательнее слушать друг друга, меньше спорят, легче воспринимают точку зрения других, у людей появляется возможность увидеть, что они собой представляют, почувствовать значимость своего вклада в общее дело.

Как слушать

Итак, **цель активного слушания** – **вызвать в людях изменения**. Чтобы достичь этого, полагаются на определенную **технику** – “**что надо сделать**” и “**чего нужно избегать**”.

Чтобы общение было эффективным, нужно в коллективе создать обстановку, в которой нет угрозы критики, оценки, морализования. *Должна быть создана атмосфера свободы и равенства, допустимости и доверия, согласия и тепла*. Только в этих условиях люди чувствуют себя достаточно защищенными для того, чтобы ввести в свои концепции новый опыт и новые оценки. “Активное слушание” помогает создать такой климат.

Трудно поверить, но положительные оценки деятельности человека иногда так же **встречаются в штыки, как и отрицательные**. Почти одинаково будет уничтожена свобода в отношениях, если человеку говорить, что он прав и вообще хороший, способный, или человеку говорить совершенно противоположное. Положительная оценка, высказанная человеку, не позволит сказать об

ошибках, которые принесут неприятности, или о том, что избран неверный путь, хотя человек в него верит, или о его некомпетентности.

Активное слушание требует, чтобы мы посмотрели на событие глазами говорящего и увидели с его точки зрения, что он нам хочет сообщить. Более того, нам нужно донести до говорящего, что мы рассматриваем событие с его точки зрения.

Чтобы по-настоящему слушать активно, нужно сделать следующее:

понимать полный смысл, так как любое сообщение имеет две составляющие: содержание собственно сообщения и впечатление о нем или отношение к нему;

обращать внимание на эмоции;

замечать все реплики (модуляция голоса, запинания, выражение лица, положение тела, рук и глаз и дыхание).

Проблемы активного слушания

Если мы способны глубоко чувствовать переживания других, понимать суть того, какое значение для них имеет их опыт, видеть мир их глазами, **мы рискуем измениться**.

Для менеджеров принятие другой точки зрения означает, что они должны смотреть через призму чужого восприятия – и они должны уметь **видеть себя глазами другого**. Иногда это неприятно, но еще более, чем неприятно, это **трудно**. Мы привыкли слышать именно то, что нам желательно. Нам трудно освободиться от своих привычек и увидеть ситуацию в другом свете.

Враждебные проявления

Слушающий часто замечает отрицательные, враждебные проявления, обращенные против него. И нелегко встать на позиции, на которых Вы были бы достаточно сильны, чтобы позволить нападать, не пытаться защищаться или оправдываться.

Любое проявление руководителем слабости или некомпетентности считается в целом неприемлемым и поэтому затрудняет хорошее двустороннее общение.

Все, что говорилось об активном слушании, не для всех является доступным и понятным. Это требует усилий, тем более нельзя же позволить себе весь день только слушать, когда работа стоит.

Четких и однозначных ответов на это нет. Есть предложения, а вы решайте.

Например, вполне очевидно, что вся группа людей чувствует себя в большей безопасности, когда известно, что каждого выслушают, о нем позаботятся и посочувствуют ему, и работа в такой группе будет вестись эффективнее.

Слушание и производительность

Точных доказательств такой пропорциональной связи нет. Однако центр общих исследований Мичиганского Университета предлагает следующее психологическое толкование связи морального состояния в коллективе и производительности труда:

"Люди действуют эффективнее тогда, когда в ходе выполнения своей работы обладают некоторой степенью свободы, чем тогда, когда расписан каждый час и все решает за них руководитель. Короче, индивидуум действует эффективнее, если имеет поддержку в сфере самоопределения, самовыражения, чувства собственного достоинства."

Сотрудник этого центра Роберт Л. Кант пишет: "...преуспевающий управляющий большую часть времени уделяет контролю, наблюдению, особенно в "человеческих" аспектах своей работы, в то время как более слабые управляющие занимаются "бумажной" стороной работы..."

С точки зрения менеджера максимальные возможности коллектива будут ближе к реализации, если дать свободу побуждениям, которые существуют в человеке, чем ежели пытаться воздействовать извне. Это освобождение личности становится возможным прежде всего при "сочувствующем" слушании с уважением к человеку и пониманием его.

Президент Джемел Ти компании «Дж. Л. Клементс» утверждает: когда люди голосуют за или против предложений начальника, то положительные голоса всегда отражены в сотрудничестве, совместной работе, понимании и производительности коллектива. Чтобы победить в секретном голосовании, начальник должен делить со своим коллективом проблемы и работать над ними.

У исполнительной власти редко бывает много дел с процессом производства или производимой продукцией. И чем более **высокий пост** занимает менеджер в организации, тем больше должно быть **внимание** (забота) его к проблемам человеческих отношений просто потому, что рабо-

тает менеджер только с людьми. **Отношение к людям полностью отличается от отношения к продукции и процессу производства, и менеджер должен вырабатывать в себе новые качества, соответствующие этим целям.** В достижении, развитии этих новых качеств первый важный шаг – **развитие умения слушать свой персонал.**

1.2.3. Неразговорное общение: поступки говорят громче слов

Целью данного вопроса является не только улучшить Ваши возможности замечать реплики, поданные без помощи слов, но и отточить способности к их "переводу", пояснить их место в любом сообщении, которое может быть передано в процессе общения.

Аналитики общения утверждают, что несловесным путем эмоции и пристрастия передаются лучше, чем всеми разговорными способами вместе взятыми. Однако, как указывается в литературе, **граница между разговорным и неразговорным аспектами общения так расплывчаты, что разделение их будет, конечно, искусственным, и на практике такое разделение неприемлемо.**

Введем определение. Неразговорное общение – это обмен сообщениями с использованием неязыковых средств, включающих в себя движение тела (язык тела), выражение лица, зрительный контакт, пространство, место, окружающую обстановку, окоязыковое (звуковое, но не словесное) и тактильное общение, а также значение молчания и времени.

Неразговорное общение обычно выполняет следующие функции.

Повторение – жест, указывающий на стул, повторяет то, что только что сказано “Садитесь, пожалуйста”.

Опровержение – если менеджер часто смотрит на часы, то это опровергает сказанное перед этим “Это Ваше время”.

Замещение – по несчастному выражению лица можно понять больше, чем сказано словами.

Регулирование – часто кивок, движение глаз, изменение позы является сигналом или знаком другому продолжать говорить.

Все это может быть и помехой, и поддержкой в ходе общения между людьми. Всегда важно понимать, что разговор идет в двух «уровнях».

Менеджеры, демонстрирующие сдержанное поведение, неинтересны в неформальных разговорах со служащими, охотнее выражают свое неодобрение при неразговорном контакте с ними.

В общем, надо внимательнее присмотреться ко всем **видам неразговорного общения**, таким как **движение, выражение лица, направление взгляда, организация пространства, и к тому, что сопутствует речи: прикосновения, молчание, время.**

Движение телом может быть идентифицировано **5-ю типами выражения**: символы и жесты, дополняющие, регулирующие, выражающие и привычные.

Символ – это общепринятый жест, который может заменить слова (пожатие плечами, прощальный жест рукой).

Дополняющие жесты – дополнение к речи (поднятые три пальца могут означать названные три задачи).

Регулирующие жесты – управляют словесным общением (кивок головой – разрешение продолжения разговора или начала его).

Выражающие жесты – проявление эмоционального состояния общающегося (перекошенное лицо, нахмуренные брови – вместо гневных слов).

Привычные жесты – неразговорные привычки, присущие данному человеку, но понятные многим (моргать глазами, почесывать нос).

Один из основоположников исследований неразговорной формы, **Марк Кнапп, выделил следующие области в изучении телодвижений: поза, статус, аффектное состояние, поиски одобрения (заискивание), доступность, взаимность.**

Выражение лица

Лицо обладает большими возможностями передачи информации с точки зрения толкования эмоций. Следует иметь в виду, что **различные выражения лица могут формировать как воодушевляющую, так и обескураживающую обратную связь.**

Зрительный контакт – одна из наиболее непосредственных и мощных форм неразговорного общения. Прямой твердый взгляд – основа доверия к говорящему и его сообщению. Свободный, сколь-

зющий взгляд предполагает поверхностное знакомство. Короткий, четкий взгляд означает более короткое знакомство.

Личное пространство и место собеседников

Один из самых **интересных способов** передачи сообщений между людьми – **использование нашего личного пространства**, обстановки, в которой мы находимся.

Для всех, кому приходится общаться, очень важно **использование пространства**. Можно повысить Вашу компетентность в правильной организации пространства, если Вы ознакомитесь с принятым Холлом подразделением дистанций на четыре типа: **интимный, личный (персональный), общественно-социальный и общественно-публичный**.

Интимный уровень дистанции – от 0 (касание) до 45 см – для самых лучших друзей и близких людей, зрительный образ расплывчатый.

Дистанция персонального (личного) уровня – от 45 до 125 см (можно обнять и пожать руку) – при личных и доверительных разговорах, зрительных искажений нет.

Дистанция социального уровня – от 1,25 до 3,7 м – общение на работе (личные внутри группы и формальные при выступлении).

Дистанция публичного уровня – от 3,7 до 4,5 м – вне пределов, допускающих личностное участие, зрительный контакт весьма редок.

Если общающийся человек не осознает применения и назначения этих зон, он может по незнанию проникнуть в зону, неуместную при данной теме разговора. Один исследователь обнаружил, что когда кто-то вторгается в пространство другого, к нему может упасть доверие. Кроме того, если в его пространство уже вторглись, человек начинает смотреть на собеседника скорее как на объект, чем как на личность.

Окружающая обстановка

Влияние, которое оказывает пространство или место на процесс общения, прямо связано с окружающей обстановкой, в которой организуется это пространство, поэтому ее нужно принимать во внимание. То, как мы организуем **предметы обстановки** (стол, стулья и др.), имеет влияние на модель **взаимообщения** и вообще на **организацию общения**. Холл подразделяет **пространство** (окружающее пространство) на две различные **категории: пространство с фиксированными элементами и пространство с полуфиксированными элементами**.

Интонация

В старину говорили: “Важно не то, что сказано, а то, как сказано”.

Способность слушающего правильно предсказать эмоции, поданные интонационными подсказками, зависит:

от чувствительности слушающего к эмоциям, выраженным голосом, и способности понять "вокальное" выражение эмоций;

от способности слушающего к восприятию на слух;

от количества внимания к выражениям эмоций, передаваемых голосом;

от интеллектуальных способностей слушающего в целом.

Прикосновение, или тактильное общение.

Прикосновение ладонью, рука на плече могут сказать больше, чем дюжина слов. Однако, если тактильное общение используется не по назначению, оно может вызвать неискренность, создать преграды. Очевидно, этим путем неразговорного общения мы можем невольно вторгаться на чужую территорию.

Молчание и время

Молчание может выполнить множество вышеназванных функций. Его можно использовать и для **обеспечения связи** между сообщениями и для **разрыва отношений**, оно может **вызвать напряжение и неудобство**. По молчанию можно судить о **согласии или несогласии, пристрастии или отвращении**.

Использование времени может быть показателем **состояния**. **Время, на протяжении которого кто-то ждет, прежде чем его удостоит разговора, да и само время разговора, определяется его положением на работе, значимостью и вместе с тем степенью неотложности предмета разговора.**

В заключение можно отметить, что **менеджер с развитой чувствительностью к неразговорным сообщениям должен выигрывать** по сравнению с другими, если они не понимают и неправильно реализуют неразговорные проявления.

Наблюдая позу, выражение лица, жестикуляцию, использование личного и окружающего пространства, влияние окружающих факторов, эффекты интонационного и тактильного общения, человек приобретает гораздо больше шансов понять других и развить ход общения в соответствии с содержанием его сообщения. Теперь, может быть, **Вы сможете понять и объяснить неразговорные проявления, и тогда общение с людьми станет у Вас более эффективным.**

1.3. Передача информации

В общем случае **передача** информации между людьми производится **письменно или устно**. Умение **эффективно писать** складывается, как известно, из **орфографии, пунктуации, грамматики и других компонентов** правил грамотного письма. В этой части будут рассмотрены различные служебные документы, некоторые черты плохого и хорошего написания, их типы, образцы, описаны их цели, структура и процесс выполнения. Будут даны некоторые рекомендации по проведению выступлений и презентаций, затронуты также проблемы встреч с общественностью и средствами массовой информации.

1.3.1. Умение эффективно писать

Рассмотрим некоторые черты, характерные для плохо написанных бумаг, и сформулируем "золотые правила" их хорошего написания. Для этого проделаем несколько упражнений. Чтобы писать ясно и четко – пишите короткими предложениями.

Стилистика

Хороший **стиль**, кроме знаний грамматики, пунктуации, орфографии и навыков писать короткими предложениями, **зависит и от выработанного практикой набора языковых средств**.

Для выработки хорошего стиля нужно безжалостно отбрасывать все лишнее, чрезмерное, отказываться от нескладных и громоздких фраз, профессиональных и жаргонных словечек.

Использование пассивных форм неизменно создает **напыщенность, тяжеловесность**. Разница между активным и пассивным глаголами лучше всего видна из примера.

Активная форма: "Меня наблюдали врачи".

Пассивная форма: "Я наблюдался у врачей".

Из примера видно, насколько **яснее и энергичнее активная форма**. **В прошлом**, для достижения безличного и формального стиля **рекомендовали применять пассивную форму**.

Но если использование уместно и умеренно, пассивная форма может эффективно работать. Например, когда требуется обратить особое внимание на начало предложения:

"Большая премия будет выдана всем сотрудникам".

Несколько слов о **пользе и вреде жаргона**.

Жаргон – это злоупотребление техническим языком. Он появляется, когда технические термины вырываются из контекста и применяются без выбора. Тогда они становятся неточными, нелепыми вплоть до бессмысленного, хотя в технической статье для специалистов они способствуют точности, краткости, ясности.

Смесь клише и жаргона порождает такие неудобоваримые фразы, как, например:

"Без тени сомнения, в большинстве случаев, связанных с автобусными перевозками, усилия были оценены по заслугам".

ЗАДАНИЕ

Подчеркнуть случаи использования пассивной формы и, где возможно, заменить активной:

1. В производимых инженерами испытаниях на прочность ими были допущены ошибки.
2. Председателем было объявлено, что новая упаковка хорошо принята покупателями.
3. Сто рабочих часов ежемесячно сберегается этим методом.
4. Уполномоченным было доложено, что стоимость программы была определена неверно.
5. В пиковые периоды бригаде оказывалась помощь временными рабочими, руководимыми человеком, которым был разработан проект.

Ответ

Все предложения используют пассивную форму. Варианты замены следующие:

1. Инженеры ошиблись в достоверности испытаний, которые они проводили.
2. Председатель объявил, что потребителям нравится новая упаковка.
3. Этот метод экономит сотню рабочих часов ежемесячно.
4. Уполномоченный доложил, что стоимость программы определена неверно.
5. Временные рабочие под руководством разработчика проекта помогли бригаде в напряженный момент.

Пожалуй, наиболее распространенный недостаток будущих специалистов сферы общения – словоизвержение того или иного рода. Не будем подробно задерживаться на прелестях тех форм, которые оно может принять (тавтология, многословие, ложное или показное изящество, излишняя официальность и т.д.), но прочтите примеры и определите, что в них чрезмерно, и нельзя ли выразить суть покороче (более сжато)?

Вот пример некоторых фраз с более короткими вариантами:

В течение периода порядка десятилетия...	Около десяти лет...
По существу он состоит из двух базовых частей...	У него две части...
Мы будем производить вложения в...	Мы сделаем вложения...
Это находится в пределах вероятности...	Вероятно...
На регулярной основе...	Регулярно...
У нас есть своего рода обязательства...	Мы обязаны...

ЗАДАНИЕ

Напишите более короткие варианты следующих фраз:

1. Прежде чем мы придем к окончательному решению, постарайтесь иметь готовые к выдвижению предложения.
2. Существует, по крайней мере, пятьдесят новых вопросов, которые были добавлены к нашему обычному списку.
3. В этой связи может быть сделано предположение, что перспективы на будущее выглядят весьма многообещающе.
4. Исключая единичные случаи, рекламируемая новая техника имеет большой успех.
5. Библиотека должна быть расположена в непосредственной близости к комнатам для занятий.
6. Потери достигают значительных количеств.
7. Полностью ли мы осознаем все факты?

Возможные ответы

1. Постарайтесь подготовить Ваши предложения до того, как мы придем к окончательному решению.
2. По крайней мере, пятьдесят новых вопросов было добавлено к новому списку.
3. «Перспективы многообещающие» или «Будущее кажется многообещающим».
4. Новая техника пользуется успехом.
5. Библиотека должна быть вблизи от комнат для занятий.
6. Потери велики.
7. Все ли факты нам известны?

1.3.2. Составление служебных документов

К этим документам относим письменные служебные документы в виде памятных записок, писем и докладов (этот вид деятельности может выполняться и с применением диктофонов).

Главное правило любого служебного документа: искусство должно соответствовать целям, которым оно предназначается.

Одна из основных целей почти всего, что пишет менеджер – информация (факты, цифры, инструкции, приказы), но дополнительно он убеждает.

Письма и записки

Письма и записки встречаются чаще других при “письменном обращении” менеджера. В них просят, требуют, дают, поясняют информацию, иногда они напоминают, иногда суммируют или подтверждают информацию, уже переданную, например, по телефону.

Письма и записки должны касаться только одной темы и быть краткими. Возможно к письму делать дополнения и приложения.

Письма используются для внешних связей, а памятные записки – для внутренних.

Письмо может быть формальным, на бланке фирмы, тогда оно начинается словами «Дорогой (уважаемый) господин ...» и заканчивается «... Преданный Вам...» или «... С уважением к Вам...», подпись, имя и должность».

Если же отправитель хорошо знаком с получателем, начинать и оканчивать письмо надо менее формально: «Дорогой Сергей, ... искренне Ваш, Юрий». Еще менее формально – без «дорогой».

Язык и построение фраз в письме должны соответствовать обращению. Если есть сомнения – будьте формальны.

Поскольку записки применяются между знакомыми людьми в одной фирме, конструкция их может быть краткой и простой, и, зачастую, менее формальной («Дорогой» и «Уважаемый» можно опустить).

Наиболее часто используемые формы писем приведены в **Приложении 2**.

Структура доклада (отчета)

Прежде чем начать писать доклад, надо его **спланировать**: – определить содержание и приемлемую форму.

На выбор формы или структуры влияют два решающих **фактора**: **цель документа** и **правила его оформления**.

Структура и цель

У служебных документов могут быть две цели: информация или информация и убеждение.

Когда **назначение – информация**, материалы располагаются в простом порядке, который доводит информацию ясно и четко, так, чтобы читающий ничего не перепутал. Для этого важно, чтобы применялась **логическая последовательность**: **хронологическая**; **географическая** (разобраться с районом А прежде, чем переходить к району В); **по степени важности** (более важные факты перед менее важными или наоборот).

Когда **назначение – убеждение**, важно выбрать такой порядок, который естественно приведет читающего к логическим **выводам** и рекомендациям, которые Вы **защищаете**. Это достигается посредством логики и рассуждений. Можно принять следующие логические построения: **постановка задачи** (проблемы); **анализ проблемы**; **возможные решения**; **рекомендованное решение**.

Структура и образец

Образцы во многом определяют общую структуру документа и способы его представления, т.е. в основном **внешнюю форму документа**.

В общем случае в большинстве документов должны быть: **вступление**, **цель**, **основная часть**, **выводы (заключение)**, **рекомендации**, **резюме**.

Написание служебных документов

Работа по систематизации информации в сжатой форме, логично и в соответствии с Вашими целями оттачивает ум и проясняет голову.

Четыре основные **составляющие** доклада, как и любого функционального документа, это: – **ясность**, **краткость** и **стиль** изложения, **точность**: факты и мнения.

Выполнение этих требований, а также тех, что были даны ранее, совершенно необходимо.

Однако управление – наука практическая, и нельзя чтобы лучшее стало врагом хорошего. О ценности каждого листка служебной документации судят не по его элегантности и не по словесной изящности, а по результативности его воздействия на практическую деятельность.

1.3.3. Речи и выступления

Одна из самых завидных способностей, какой только может обладать **менеджер**, – это способность **стоять перед аудиторией и говорить убедительно и без видимых усилий**, что неразрывно связано с тщательной подготовкой и мастерским использованием практически приобретенных навыков.

Рассмотрим **некоторые советы** по подготовке бесед и выступлений и проведению их на таких мероприятиях, как **презентация**, **конференция**, **занятия с персоналом** и т.д. и т.п.

В конце этого вопроса уделим внимание публичным и открытым выступлениям, а также общению с прессой.

Необходимо учитывать аудиторию

Характер Вашего выступления прежде всего должен определяться тем, что Вы знаете о людях, перед которыми собераетесь выступать.

Основное влияние на ход подготовки выступления окажет то, что Вы знаете об аудитории.

Подготовка места выступления

Особое внимание следует обратить на:

оборудование (проектор, доска, мел, указка);

материалы (наглядные пособия, раздаточный материал);

мебель (официальная и формальная);

освещение (кто и когда включает и выключает);

отопление и вентиляция;

свой внешний вид.

Искусное использование наглядных пособий может существенно помочь Вам в общении. **Наглядность – прекрасный путь привлечения внимания.** Цифры редко говорят сами за себя, их надо максимально упростить или представить в виде диаграмм, гистограмм, чтобы облегчить аудитории понимание.

Всегда помните, что нельзя работать в одну сторону, только передавая. Необходимо чувствовать восприятие Вас аудиторией.

Публичные выступления и общение с прессой

Рассмотренные выше рекомендации вполне применимы и к публичным выступлениям на митингах и перед прессой, но для этих выступлений будут полезны некоторые добавления, связанные со спецификой работы корреспондентов.

Публичные митинги (встречи) – сочетание презентации с вечером вопросов и ответов. Хотя всех вопросов заранее не предусмотреть, можно предвидеть, какая именно область больше всего заинтересует или беспокоит аудиторию. Поэтому нужно **заранее подготовить** все необходимые **факты, цифры**, лучше в **письменном виде**. В ответственных случаях желательно прокатывать выступления **перед коллегами**, обсуждать с ними пресс-релиз с цифрами и фактами для прессконференций. Они могут придумать такие вопросы, которые Вам не придут в голову. Будьте очень осторожны со словами, которые просятся на язык! **У журналистов есть склонность к собственному трактованию**, и можно услышать такое: «Вы сказали, значит, что ...» и потом перевернут ваши слова, чтобы они **звучали более сенсационно и просто вздорно**.

Будьте готовы к ответу «Этого я не говорил, я сказал, что ...» и перескажите то, что уже говорили. Для развития техники выступлений на радио и TV пригодилась бы специальная подготовка и требуется часто гораздо больше времени, чем мы имеем.

1.4. Совещания, технические средства общения

Совещания и технические средства общения однозначно не попадают ни под получение, ни под передачу информации, поэтому эти вопросы выделены в отдельную часть. Здесь мы рассмотрим вопросы: участие в совещаниях, проведение их и ведение документации. Далее коротко осветим возможности технических средств общения и использование «мозгового штурма» как способа обмена идеями.

1.4.1. Участие в совещаниях

Тщательная подготовка к совещанию состоит в том, что **хотя бы один из участников** должен быть **готов выступить** с конструктивными предложениями, которые следует обсудить и принять необходимые решения. Такая подготовка **обеспечит качество выступления**, проявится в качестве идей по важным вопросам повестки дня, которые и будут обсуждать. Для **убедительности** и заинтересованности участников совещания нужно **использовать** побольше примеров, иллюстраций, случаев из практики. Необходимо хорошо подготовить заранее **плакаты и таблицы**, материалы, раздаваемые на руки, и другие "наглядные пособия", чтобы произвести большее впечатление и сделать более значимыми Ваши слова (**они должны появляться и убираться в нужный момент, иначе внимание аудитории будет рассеиваться**).

Для положительного решения менеджер должен перед совещанием **провести предварительные личные встречи** с другими участниками и от их реакции сделать соответствующие выводы или внести коррективы в свои предложения, выявить слабые места и т.п.

Своих **явных противников** при этом обсуждении лучше **обойти**. Известно, что информацию и фактические данные приспособляют к своим представлениям. Люди **слушают то, что хотят услышать и забывают то, что хотят забыть**. Поэтому они (ваши потенциальные друзья) могут не осознать того, что Ваша позиция сильна и непотопляема, в этом их нужно долго **убеждать**, или (что предпочтительнее), чтобы они убедили себя сами. Для этого (для изменения группового мнения) требуется трехступенчатый процесс:

- a) "размораживание" предубежденного отношения;
- b) изменение отношения;
- c) "замораживание" нового отношения.

Заранее разошлите записку с деталями вашего предложения!

Это означает, что участникам совещания для того, чтобы принять Ваши предложения, прежде всего нужно **осознать слабость своих позиций**. При обсуждении своих предложений необходимо продемонстрировать свою готовность к компромиссу, желание пойти навстречу предложениям или, еще лучше, учесть в своих предложениях их возражения.

Лучшая тактика борьбы с противоположными предложениями – **предвидеть их**: следует **подготовить контрдоводы**, постараться **предупредить** различные возражения, **а не отвечать на них**. Наиболее распространенные возражения:

это работать не будет;

это слишком дорого.

Поэтому легко разработать контратакующие ходы.

Для эффективной борьбы с противниками нужно изучить своих коллег.

Выработка ролей при обсуждении предложений

Тактика поведения (долбления) и **путь наверх** – это оптимальная тактика Вашего поведения.

Ускорить путь наверх служебной лестницы можно, если:

тщательно готовиться к совещанию;

установить за собой репутацию деятельного;

демонстрировать независимое суждение и новаторское (инновационное) мышление;

обеспечить свой внешний вид и манеры;

на совещании внимательно слушать всех и уметь вносить их поправки в свои предложения;

тщательно выполнять все предписания совещания.

Искусство вежливого противостояния предложению

(Вы в роли нападающего)

Наиболее эффективная форма противостояния, которую можно было бы принять для совещаний – **не критиковать вашего оппонента**, но показать вежливо и тактично, как и чем может быть подкреплено данное Ваше предложение (вместо выпадов, брани, резких обличительных речей).

Чтобы сделать критику приемлемой, рекомендуется подход СДП – согласие, дружелюбие, похвала (ABC – Agree, Befriend, Compliment). Это дает возможность критиковать без антагонизма!

Нападение по всем фронтам

Если **неудачными** оказались **все попытки вежливых возражений**, а убеждение **ошибочности предложения** у Вас осталось, Вы можете рискнуть и **напасть по всем фронтам**. Зачем? – заставить противника отступить при условии, что Ваши сторонники в зале имеются, так как контратака противников обязательно состоится.

Наиболее **эффективные** направления **нападения**:

нападение на моральные основы предложения;

нападение на затраты;

выражение сомнений о практичности предложения;

вопрос достоверности имеющейся информации;

нападки на авторов предложения (выявить, чего они хотят для себя);

требование объяснения, к которому автор, по всей видимости не готов (т.е. предположительно не готов).

1.4.2. Проведение совещания

Зачем нам совещания и какие виды совещаний могут быть?

Аналитики по этому вопросу установили, что:

- *“Совещание – это широкая дорога, на которую заманивают хорошие идеи для того, чтобы придушить их там”.*

- *“Большинство совещаний посещают люди, которым нет времени их посещать. Их возглавляет один человек, который хочет, чтобы дела шли именно так, а не иначе”.*

- *“Большинство совещаний – это группа людей, которые берегут минуты, а тратят зря часы.” (Но это прежде всего плохо подготовленные совещания.)*

Мы знаем по горькому опыту, что большинство **совещаний** – безнадежная и бессмысленная **трата (потеря) времени**. Тогда для чего они нужны? Ответ, оказывается, прост – **просто нужны!**

Так как они позволяют нам:

обмениваться знаниями и опытом;

они дают возможность проявить свои способности к “подаче себя”;

никогда один человек не добьется того, что может дать комбинация умственных способностей и концентрация усилий (русская поговорка: «Один ум – хорошо, а два – лучше!»).

Совещаться требует и наш древний **инстинкт: общаться с себе подобными**. Поэтому альтернативы совещаниям нет! Просто надо попытаться сделать их более успешными и, может быть, приносящими удовлетворение.

Есть много видов совещаний – от ежедневных встреч до ежегодных конференций, от информационных сообщений в публичном открытом клубе до престижных съездов. Мы для примера рассмотрим совещание такого уровня, где **менеджеру приходится быть председателем** или принимать участие как профессионалу.

Каждое предполагаемое совещание, по крайней мере выполняет одну из следующих функций:

прийти к решению в целом (глобальное, принципиальное решение);

получить или (и) **сопоставить информацию**;

помочь кому-либо принять решение;

высказать новую творческую идею;

проинформировать или **дать совет** коллективу или лицу.

Причины неудачного хода совещания

В большинстве своем совещания терпят неудачу из-за следующего:

в них не было необходимости (замена – телефон);

плохая предварительная информация;

присутствие на совещании незаинтересованных и некомпетентных участников;

отсутствие четкого обоснования созыва совещания и пунктов повестки дня;

промахи в выборе момента времени и места проведения совещания;

неумелость председателя объединить участников совещания в команду (с учетом их способностей, знаний и интеллекта).

Можно выделить **три типа председателя: босс** (хозяин, шишка); **проводник** (ведущий); **стимулятор** (возбудитель, инициатор). Ясно, что **совершенный** (оптимальный) **председатель** должен иметь: **мудрость Соломона, терпение Иова** (см. Библию), **беспристрастие Фемиды, орлиный глаз, твердость скалы, шкуру носорога**.

Очень важно уметь **задавать правильные и своевременные вопросы**.

Опытному председателю **не трудно распознать различные типы участников** совещания, хотя могут быть среди них и трудные характеры:

хорек (ревностный правдоискатель, задира и волокитчик);

противник компромиссов (прямолинейный);

чурбан (блокировщик) – не любит выдавать решения, но жуткий законник, блюдет протокол;

весельчак (шутит, но причиняет неудобства);

бык (мужественен и громко говорит);

овца (робок и молчалив);

волк (свирип и агрессивен, затевает свару);

сорока (болтает и перешептывается с соседом);

копченая селедка (“отвлекающий маневр”);

кролик (много говорит, но “выход” – не всегда);
скворец (вклинивается в любой разговор);
постоянно опаздывающий.

Современные требования к совещаниям

Идеальное **число участников – 7-8 чел.**, тогда всех можно посадить вдоль стола бок о бок, чтобы члены совещания теснее общались с председателем. До сих пор верно утверждение о том, что **участник совещания может быть нудным, не может быть грубым**. Это создает атмосферу взаимной вежливости, необходимую для успешного проведения совещания.

Протоколы и повестка дня совещания

Повестка дня – план совещания, для систематических совещаний состоит из трех разделов:

(1) Вступление, которое может состоять из:

извинения за отсутствующих;

информация о выполнении протоколов предыдущих совещаний;

поступившая корреспонденция (переписка);

вводное выступление председателя об основных вопросах повестки дня настоящего совещания и его обоснование.

(2) Главная часть – содержит рассмотрение вопросов, тем, требующих детального обсуждения. Вопросы **должны быть расположены** так, чтобы это способствовало эффективному их решению. Каждая тема (вопрос) должна быть озаглавлена и иметь конечную цель: принять к сведению, обсудить, принять решение и т.д.

(3) Заключение состоит из:

“разное”;

дата следующего совещания (заседания).

При возникновении необходимости проведения внеплановых заседаний некоторые пункты вступления и заключения могут отсутствовать или добавляться другие.

Повестка дня помогает совещанию и председателю **организовать время** (вступление и заключение должны составлять **10-15 минут**). Количество обсуждаемых вопросов (**тем**) должно быть **3-4** и они заранее должны быть зашифрованы: PG/16 – повестка дня 16^{го} совещания, PG/16-1 – первый документ 16^{го} совещания.

Протоколы заседаний

Каждый протокол должен иметь аккуратные записи того, что было **сделано** на совещаниях по конкретным пунктам повестки дня (с указанием пункта или заголовка). **Например: Получены документы по вопросу...; отмечены** в ходе дискуссии следующие моменты...; **решено** принять **рекомендации** по пп.1-5 полученного документа (**вместо:** слушали – выступили – постановили)... и отметить (поручить... и т.п.), но список присутствующих приводится в протоколе обязательно.

Протокол предыдущего совещания заранее (перед следующим) рассылается участникам.

Деловые совещания (частые) могут оформляться **краткими протоколами**: что было обсуждено, что надо сделать и кто ответственный за пункт.

1.4.3. Другие средства общения

Рассмотрим некоторые из электронных средств передачи и получения информации. **В первую очередь** для устного общения, а также те, которые связаны с общением **на бумаге и экране**. Кратко затронем особенности электронных средств общения для менеджеров.

Устное общение

Главным и наиболее часто применяемым средством при устном общении являются **телефон** (дисковый и кнопочный) и **персональные телефонные коммуникаторы**.

Чтобы извлечь из них **максимум возможного, нужно научиться ими пользоваться!!!**

В этом случае Вас **только слышат** и Вы можете **полагаться только на свой голос**. Это обстоятельство **требует ясности речи, размеренности**, говорить надо **не слишком быстро** и стараться **выразить голосом** такие эмоции, как заботу, беспокойство, симпатию, юмор и гнев. Телефонный разговор обычно **ведется короткими фразами** для обеспечения **быстрой обратной связи** между

собеседниками. Появляется все больше и больше современных компьютеров и кнопочных телефонных аппаратов, соединяющих Вас в то самое мгновение, когда Вы нажимаете последнюю кнопку. При этом еще **большее значение** приобретает **предварительная подготовка** к разговору: теперь у Вас нет даже тех нескольких секунд, которые были прежде; нет той паузы перед соединением, за время которой Вы бы могли собраться с мыслями.

Современные **коммуникаторы** дают **много дополнительных возможностей** менеджеру в эффективной работе: автоматический повторный вызов занятого номера и даже одновременный разговор с несколькими людьми (телеконференция). Но этими возможностями не все могут пользоваться. Недостатком здесь может быть один: **разговор легко прервать** (сделать это может сам абонент).

Общение на бумаге и экране

Современные средства (компьютеры, ксероксы, факсимильные аппараты и т.п.) позволяют **быстро получать качественную информацию**, а современные **информационные технологии позволяют больше и больше разнообразить услуги электронных средств**.

Все это позволяет **передавать и получать информацию быстрее и дешевле**, чем по почте (телекс, факс, E-mail, Internet и т.д.).

В настоящее время идет процесс систематизации и унификации средств обработки информации, чтобы создавать в больших фирмах “электронный офис” как единую информационную систему.

Здесь мы кратко рассмотрим этот вопрос с точки зрения его роли в повышении эффективности работы менеджера.

Основные проблемы управления информационной системой

“Электронное общение” – это не только использование информационной технологии (ИТ). ИТ – это **средства передачи информации**, но работать сами по себе они не могут. Вот **управлять ими должен уметь менеджер**.

Законченная ИТ состоит из **трех компонентов: информации, техники и управления**. Прежде всего нужно понять, что техника нужна там, где нельзя обойтись (справиться) с помощью карандаша и клочка бумаги. **ИТ не может быть заменой Вашему мышлению!**

Проблемы при использовании и управлении ИТ:

(1) **Остерегайтесь** информационного **перенасыщения**, которое может дестабилизировать планомерную работу менеджера из-за отсутствия времени на обработку информации.

(2) Для того чтобы облечь свои мысли и требования к информационной системе в структурную форму или получить совет о том, как Вам может помочь ИТ, можно обратиться к специалистам (информатикам).

Задача менеджера – определить, какая нужна информация и в каком виде (или форме), причем должна быть обеспечена **защита и сохранность информации**.

Задача специалиста – обеспечить такую работу ИС, чтобы Вы получили нужную информацию вовремя, чтобы в будущем Ваша производительность труда увеличилась. (Специалистам МИФИ это легче всего объединять.)

(3) После установки информационной системы встанет задача внедрения ее в рабочий процесс, и **менеджер должен быть заинтересован в побуждении сотрудников к работе на ИТ**, демонстрируя ее возможности и преимущества. Этого можно добиться постоянным обучением себя и сотрудников. **Обучение нужно**, чтобы **избавиться от страха перед новым** и получить фактические знания, но при этом **не надо требовать** (допускать), чтобы решение задачи как пользоваться системой, переросло в задачу узнать, как она работает.

(4) При эксплуатации ИС жестко стоит вопрос **о защите и сохранности информации**. Поэтому менеджеру необходимо разработать специальную **процедуру защиты информации**, которой **должны подчиняться все**. В это может входить: физическая защита оборудования; пароли и процедура повторного вызова абонента; контроль за распределением распечаток и др.

Передача идей

Существует ли техника, способствующая появлению идей?

Есть мнение, что существует, например, “мозговой штурм”. Это не для “передачи идей”, а для стимулирования определенной группы людей к творческому мышлению (автор Алекс Осборн). Современный “мозговой штурм” относится к процессам упорядочивания “подсознательного” мышления, которое широко известно. Его можно разбить на четыре стадии:

- (1) Определение проблемы – постановка актуальной задачи.
- (2) Переопределение проблемы – другая постановка той же задачи иными словами (по крайней мере – полдюжины различных перестановок задачи).
- (3) Генерация мыслей – рождение идей. Под каждое определение проблемы предлагаются возможные пути решения. Никакие (даже “дикие”) идеи не отвергаются на этой стадии.
- (4) Оценка идей – выбор решения. Главная сложность в отклонении идей, поэтому эта технология не будет работать без лидера, который должен вести группу к успеху. При этом группа должна быть более-менее однородной по уровню знаний и положению в фирме, по возрасту и т.п.

Вопросы для самоконтроля по теме “Общение”

1. Что такое «общение»? Различия между монологом и полным общением.
2. Зачем мы общаемся? Четыре вида общения.
3. Как мы общаемся? (словесное и неразговорное)
4. Наиболее общие типы барьеров при общении.
5. Что понимают под “эффективным” чтением? (цели, процесс чтения, приемы скорочтения)
6. Примерный перечень рабочих материалов менеджера (процесс работы над накопленными документами).
7. Рекомендации по выполнению записей, заметок и конспектов в работе менеджера.
8. Роль “активного слушания”.
9. Цели и проблемы “активного слушания”.
10. Роль неразговорного общения в процессе передачи информации.
11. Виды неразговорного общения: движение, выражение лица, зрительный контакт, прикосновение, интонация, личное пространство и т.д.
12. Понятие “уметь писать эффективно”. Примеры.
13. Стилистика при передаче информации (жаргон, активная и пассивная форма). Примеры.
14. Некоторые рекомендации по форме служебных документов. (Форма официального письма).
15. Структура и содержание доклада (отчета) менеджера.
16. Как рекомендуется строить речи и выступления менеджера?
17. Специфика публичных выступлений и общения менеджера с прессой.
18. Подготовка и проведение совещаний.
19. Искусство выигрывать “свое дело”. Формула тактики поведения – «С.Д.П.»
20. Назначение и роль совещания в работе.
21. Причины неудачного хода совещания. Роль и оценка председателя.
22. Как характеризуются выражения: «плохой – хороший» председатель совещания?
23. Рекомендации по правильному ведению совещания (собрания).
24. Структура повестки дня официальных заседаний. Примеры содержания и структура протоколов официальных совещаний и деловых встреч.
25. Электронные средства общения. Специфика устного общения по телефону. Понятие «Электронный офис».
26. Возможности информационных технологий. Проблемы управления информационными системами.

2. Структура организаций

В результате рассмотрения вопросов в этой теме можно ознакомиться со следующими проблемами:

Как наиболее эффективно организовать?

Как наилучшим образом распределить и устроить деятельность Вашей организации?

Как с позиции инновационного менеджмента постоянно думать об улучшении деятельности Вашей фирмы? и т.п.

Конечным результатом ставится задача развить Вашу компетентность в следующих областях:

понимание важности организационной структуры и ее роли в процессе управления;

планирование структуры фирмы с точки зрения ролей и сфер ответственности;

инновационно, конструктивно участвовать в построении и использовании организационных схем;

определение критических моментов (прогноз) и принятие компетентных решений по устранению производственных трудностей и трудностей в управлении коллективом, чтобы повысить производительность труда, сделать работу более качественной;

диагностический анализ и решение задач поиска вариантов изменений в структуре фирмы;

Вы сможете лучше оценить свою эффективность как менеджера, отделив проблемы и затруднения, возникающие вследствие слабости организационной структуры, от Ваших собственных недостатков.

Рассмотренные в данной теме организационные явления и проблемы взяты из профессионального сертификата по менеджменту “Структура организаций” Международного Центра Дистанционного Обучения “LINK” (Россия).

Тема разбита на три части:

проблемы структурного характера;

разделение деятельности в организации;

координация деятельности в рамках организации.

2.1. Проблемы структурного характера

Структура организации включает в себя все средства, с помощью которых различные виды деятельности распределяются между компонентами (отделами, секторами, группами) организации, а также координируются действия этих компонентов.

*Любая толпа индивидуумов, свободное скопление групп будет организацией, если она **структурирована**, т.е. будут они сгруппированы в отделения, сектора с явно выраженной иерархией отношений отчетности.*

Изменение сложившейся структуры обычно происходит медленно и спокойно, по мере того как выявляются новые проблемы и приходится модифицировать организационное устройство, чтобы справиться с ними.

При неудачном структурном устройстве рабочее время сотрудников может интенсивно растрачиваться, и сама организация станет менее результативной и производительной.

В своей хрестоматии Том Бернс отмечает: “...чтобы работа в организации по разделению функций и координации действий была успешной, выбранные средства (организационная структура) должны соответствовать обстоятельствам и условиям, сложившимся в данной организации”. Таким образом, оптимальная организация структуры для каждого коллектива будет своей. Он утверждает, что ни одна из структур, по всей видимости, не будет удовлетворять абсолютно, но некоторые будут отвечать нуждам Вашей организации больше, чем другие. **Критерием оптимальности** структуры может быть **отсутствие глобальных структурных проблем**, которые могли бы привести к снижению производственных характеристик и стали источником стрессов для сотрудников. **Т.е. нет универсальных принципов!**

Эти утверждения представляют основные положения так называемой “ситуационной теории организационной структуры”, которая направлена на изучение основных особенностей ситуации (в самой организации и ее окружении). Это – современная, новая теория, отличная от ранее существовавшей бюрократическо-догматической теории универсальных принципов правильного управления, принимаемых при любых обстоятельствах.

Итак, структура существует для того, чтобы работа в организации могла быть выполнена качественно с высокой производительностью, а коллектив получал бы максимальную прибыль, работал в обстановке взаимодоверия и с полным взаимодействием.

Можно сказать, что структура организации включает в себя все организационные соглашения для разделения сфер деятельности. (В каждой организации есть структурная схема).

Принято считать, что если фирма работает в установившихся (при устоявшихся и не изменяющихся) условиях, то обеспечивающая ее работоспособность структура носит название “механической”. Если структура работает в условиях нововведений и неопределенности, то ее принято называть “органической”.

Приемлемость той или другой структуры определяется в целом рядом взаимосвязанных факторов, таких, как размер организации, ассортимент товаров и тип обслуживаемых рынков сбыта, техника и технология, которые использует организация в своей деятельности.

2.1.1. Особенности структурных проблем

Сложность и проблемы в организациях могут быть очень разнообразны: финансовые, производственные, сбыта продукции, технологического развития, взаимоотношения в коллективе и т.п.

В данном вопросе мы рассмотрим проблемы, связанные со способом построения организации, так как структура сама по себе может порождать проблемы, препятствующие выполнению работы. В этом парадокс!

Произойдет это в Вашей организации или нет – зависит от того, насколько выбранная структура подходит для Вашей организации, и от того, насколько полно она реализована.

Одна из неприятных особенностей проблем структуры состоит в том, что эти проблемы не всегда явно проступают как структурные.

Например, не сразу бывает очевидно, что некоторая частная проблема возникла из-за способа формирования взаимоотношений в трудовом коллективе (в частности, из-за лени, глупости или жестокости людей).

Фактически структурные проблемы можно сравнить с тем, что происходит, когда заболевает человек. Мы не видим болезнь – только симптомы: кашель, сыпь, t °C. Это еще может быть связано с тем, как жил человек: напряженно работал, много ел, не отдыхал и т.д. То есть **не всегда можно явно видеть проблемы, лежащие в основе очевидных симптомов.**

Профессор Джон Чайлд в книге “Организация: руководство по проблемам и практике” приводит ряд симптомов или “следствий структурных недостатков”:

низкая мотивация сотрудников;

запоздалые и неправильные решения менеджера (руководителя);

конфликты и слабая координация работ и отношений;

рост расходов (падение прибыли);

неадекватная реакция коллектива на изменяющиеся обстоятельства или структурные изменения.

Проблемы структурного характера могут особенно явно проступать в периоды “**перемен**”, когда преобразование организационной структуры происходит неразумно, а также появляются, когда структурные изменения запаздывают, и перестройка структуры оказывается неудачной.

Организационные принципы распределения сфер ответственности и обеспечения сотрудничества **необходимо изменять по мере появления новых обстоятельств и целей** у организации.

Например, нельзя оставить структуру малой фирмы в 80 человек для компании более 400 человек, если изменился не только объем выпускаемой продукции, но и ее ассортимент.

2.1.2. Дилеммы структуры

При рассмотрении вопросов, касающихся организационной структуры, мы сталкиваемся с дилеммами: мы имеем принципы или идеалы, которые одинаково справедливы, но противоречат друг другу.

Разбирая причины неудач в коллективе, мы можем говорить как о централизации (она облегчает контроль и отчетность фирмы), так и о децентрализации (она развивает и поддерживает инициативу у служащих). Подобное противоречие возникает между порядком, надежностью официальной процедуры и гибкостью, присущей автономной отдельной личности. Поэтому и в вопросах, касающихся структуры, **мы обычно ищем оптимальную точку между в одинаковой мере верными, но противоречащими друг другу принципами.**

Для принятия решения о ликвидации проблемы или дилеммы структурной организации нужно, чтобы высшие руководители признали их главными и важными в создании трудностей фирмы, ибо на это не всегда просто решиться вообще.

Но если признали, то вопрос о срочности решения исправления недостатков структуры тоже может дебатироваться со ссылками на то, что проблема хроническая, но не острая. Вы всегда можете мириться с ними еще некоторое время, если нужно, наполовину надеясь, что за этот срок они ослабнут или исчезнут совсем.

На самом деле хуже всего то, что момент никогда не будет казаться подходящим для того, чтобы взяться за решение этих проблем, и в надлежащее время порождаемые ими трудности и напряженность станут само собой разумеющимися неизбежными факторами жизни, в отношении которых было бы наивно предполагать, что с ними можно что-то сделать.

Как указывает в своих работах Бернс, структура организации – это **не только система полномочий**, служащая для эффективного достижения целей организации, **но и система движения по должностным ступеням**, а иногда и политическая система.

Кратко рассмотрим значение этих понятий.

Во-первых, как влияют различные структуры на возможность сделать карьеру?

Пример. Вы работаете в подразделении по маркетингу в фирме, производящей различную (разнообразную) продукцию. Правление фирмы решило, что от функциональной (иерархической централизованной) структуры надо перейти к структуре, базирующейся в основном на автономно производящих **ходовую продукцию** подразделениях, каждое из которых имеет ресурсы, необходимые для определенного ряда взаимосвязанных изделий (к децентрализованной структуре).

Как такое решение повлияет на Вашу карьеру, когда Вам придется, очевидно, перейти из большого и разнообразного отделения по маркетингу на другую должность в отделе маркетинга внутри структурного образования (в “маленькую” компанию)?

Ответ может быть двояким.

1. Вы остаетесь на фирме в том же подразделении, тогда Ваши **возможности сделать карьеру по маркетингу сильно сократятся**, так как существенно уменьшится перечень полномочий, находящихся теперь в Вашем ведении, а следовательно, уменьшатся и Ваши возможности влиять на решение некоторых вопросов из области маркетинга.

2. Если Вы перешли в новое автономное подразделение, то там Вы, вероятно, быстрее вступите в **тесный рабочий контакт** с руководителями других отделов. Поэтому, быть может, у Вас появится шанс более быстрого прогресса в отношении роста, вплоть до руководителя.

Такие рассуждения мы сделали из предположения, что в каждом случае Вы знакомы с системой формирования карьеры (эта информация появляется либо при приеме на работу, либо в процессе работы от вышестоящих менеджеров).

Какой шаг Вы должны сделать, решать Вам (если ты “лидер”, то, конечно, 2-й).

Во-вторых, рассмотрим понятие “политической системы”.

В любой фирме, особенно выпускающих продукцию, имеет место планирование, когда принимаются решения о долгосрочных возможностях или возможном сокращении некоторых функций (видов продукции), если наступают тяжелые времена. Тогда многие сотрудники, имеющие свою точку зрения по этим вопросам, предпочитают (если могут) оказать влияние на их решение. Т.е. для многих – это арена действий (подобно политической арене).

Теперь рассмотрим вопрос, как эти факторы могут влиять на развитие структуры организации?

Может существовать большой простор для выбора между различными, но вполне работоспособными структурами, и для вышестоящего руководителя разумным было бы предпочтение структур, дающих лучшие шансы сделать карьеру менеджеру, который считается перспективным.

Вывод: структуру можно развивать, учитывая интересы отдельных работников, которые будут формировать ее части. Очень распространенным является тот факт, что перестройка и частичное расширение сфер ответственности в подразделениях производятся для того, чтобы дать простор дея-

тельности людям, подающим надежды и, возможно также, чтобы уменьшить влияние тех, кто потерял благорасположение начальства.

Но это нужно понимать в совокупности с задачей повышения эффективности производства.

Если директор-распорядитель производит перегруппировку в определенных сферах деятельности таким образом, чтобы воздать должное конкретному руководителю, то не нужно полагать, что он решил продвинуть по службе данного руководителя без учета влияния этого на конечные производственные результаты.

Таким образом, структура – это тщательно разработанное и тонко настроенное устройство, созданное независимо от составляющих ее частей.

Итак констатируем, что организационные структуры – это не только системы, базирующиеся на постановке задач, но и ступени карьеры, и политические системы. Эти аспекты структурного характера имеют так же много разновидностей, как и сами структуры, и они могут влиять на то, какие структуры будут развиваться в организации.

Поскольку в реальной практике руководства аспекты политики и карьеры настолько тесно связаны с нашими представлениями и убеждениями о том, что же будет эффективным, то их, может быть, уже не удастся разделить.

Теперь Вам может показаться, что эти утверждения довольно очевидными. Но здесь надо отметить два важных следствия.

Во-первых, по большому счету каждая организация – это уникальный организм, собственное специфическое устройство которой является продуктом ее истории. **Структура организации** – рациональное, запроектированное и тщательно обдуманное “создание” для достижения определенных основных результатов, вместе с тем, это нечто развивающееся и совершенствующееся. **Это – одна конкретная конфигурация** из множества возможных, находящихся под влиянием конкретных личностей, построивших ее, и вариантов, которые они выбирают.

Например, попробуйте объяснить иностранцу, что такое палата лордов, без ссылок на историю.

Во-вторых, если Вы участвуете в реорганизации, не забывайте о соображениях “политики” и “карьеры”. Помните, что люди, которые могут что-то потерять из-за отдельных структурных изменений, вполне могли бы предотвратить эти изменения или помешать их действию. Можно также учесть некоторые другие варианты структуры.

Эффективный менеджер (хороший руководитель) должен принимать во внимание заботы людей, если они чем-то обеспокоены, и не будет постоянно настаивать на том, что конечный результат, выполнение работы – единственное, что заботит руководство.

То, что происходит, когда изменяют структуру, обычно должно являться результатом тонкого взаимодействия интересов организации, отдела и конкретных людей. **Очевидный вывод!**

2.2. Разделение деятельности в организации

Даже в самой небольшой и наименее формальной организации есть необходимость принятия решений о разделении работ. Примером может служить обычная семья. Без сомнения, есть семьи, в которых нет согласия относительно того, кто чем занимается. Если дело обстоит так, то в таких семьях, вероятно, должно тратиться много времени и энергии на ежедневные дискуссии и пререкания по этому вопросу. Таковую семью с трудом можно было бы назвать “организацией”.

Термин “организация” подразумевает, что ее члены договорились между собой о правилах и обязанностях, т.е. разделить работу таким образом, чтобы она выполнялась с наибольшей отдачей.

В данном разделе рассмотрим несколько основных проблем и дилемм, имеющих отношение к разделению работы, а в следующем рассмотрим, как уже разделенная работа должна быть скоординирована. Наиболее важными для понимания проблемы разделения могут быть следующие вопросы:

насколько специализированный персонал нужен и насколько точно нужно определять обязанности каждого человека;

должна ли организационная структура быть “вертикальной” или “горизонтальной”;

какой должна быть сфера контроля для каждого руководителя и роль единоначалия в этом управлении;

насколько сильно должно быть децентрализовано принятие важных решений при определенной степени централизации общих служб (машиннописное бюро и бухгалтерия);

каким должно быть разделение ответственности между линейными руководителями и основным производственным персоналом;

на какой основе следует группировать членов организации по отделам, отделениям и т.д.

На первый взгляд кажется, что это разрозненные вопросы, но потом мы убедимся в их взаимосвязи.

2.2.1. Специализация и определение обязанностей

Первый вопрос, который напрашивается, насколько глубоко следует специализироваться и насколько точно должны быть определены обязанности? Степень самостоятельности или свободы действий, которую люди имеют в работе, тоже будет связана с тем, определена ли работа подробно и есть ли определенная специализация в работе (если да, то какая).

Например, налицо контраст между работой рабочего на сборочном конвейере с коротким производственным циклом, снова и снова закручивающего гайки на одних и тех же местах (блоках), и работой ремонтника, который справляется с широким спектром задач, обычно самостоятельно находя способ их решения.

На опыте оказывается, что в больших компаниях есть тенденция к более четкому определению (специализации) работ, чем в маленьких. В сфере руководства работы тоже различаются по степени их специализации и по подробности описания. Известно, что ответственные руководители в финансовой, производственной и административной сферах склонны к тому, чтобы их работа не была формально определена в должностных инструкциях. А менеджеры из специализированных областей деятельности (снабжение, контроль качества, руководство персоналом) предпочитают иметь более формально определенную работу.

Разделяют два основных типа специализации. **Первый** – “базирующийся на знаниях”. **Второй** – “рутинный”.

К первому можно отнести: программистов, плановиков, бухгалтеров, нейрохирургов и т.п., у которых внимание сконцентрировано на относительно узком круге проблем, хотя эти проблемы сами по себе сложны и их нельзя назвать шаблонными.

Второй тип специализации основан на том, что задачи разбиваются на более простые элементы, выполнение каждого из которых как постоянно повторяющейся стандартизированной процедуры поручается разным специалистам. Такая “рутинная” специализация распространена в сфере производственных и канцелярских работ. Такая специализация **обесценивает умение** правильно разбираться в работе и **мастерство**, требуя, чтобы рабочие работали подобно роботам.

Практика показывает, что новые и дополнительные места в организациях появляются в двух случаях:

необходимо применение новых технологических методов, когда набранные ранее специалисты не могут переквалифицироваться, нужны специалисты с базовым образованием: например, по микроэлектронике, по вопросам семьи и брака и т.д.

при резкой смене профиля или при росте численности для увеличения объема продукции (нужны советники и эксперты по планированию, финансам, кадрам, маркетингу и т.п.).

Следует отметить, что в этих случаях наличие дополнительных специалистов затрудняет управление или со стороны менеджера, здесь может возникнуть препятствие по набору, или возникновение антагонизма внутри организации.

Рутинная специализация, которая достигается посредством дробления, управления и стандартизации задач, в последние годы подвергается критике, так как приносит много негативных эффектов. Прежде всего, такие задачи не предъявляют требований к способностям инициативного работника.

Кроме того, переходя от морального аспекта к практическому, отметим, что образованные специалисты отказываются выполнять “разрушающую душу” работу. Это может выразиться в виде снижения темпа работы, в прогулах, в текучести.

Выходом из такого положения считается идея “обогащения работы”, когда рабочему передается часть ответственности за принятое решение. Но внедрение инновационных рабочих схем требует трезвой оценки со стороны персонала, затрагиваемого этим изменением. Кроме того, обогащение работ может потребовать значительных капиталовложений и перестройки технологий.

Таковы основные аспекты специализации.

Теперь обратим внимание на другой аспект того, как нужно давать людям работу: с какой степенью детализации нам следует определять обязанности?

Практика показывает, что многие работники жалуются на неопределенность их работы, часто ощущают беспокойство, – не превышают ли они своих полномочий. Кроме того, они могут беспокоиться о том, как может быть оценена их деятельность. С другой стороны, при отсутствии формаль-

ных описаний работ и руководитель (менеджер), и подчиненные могут иметь очень ясные представления о работе – **но совершенно различные представления!**

Так же как и для других дилемм структуры (подобно решению о степени специализации), нам нужно искать баланс между всеми “за” и “против”. Кроме того, в жизни встречаются ситуации, в которых слишком уж точное определение работ было бы неприемлемым (например, в маленьких организациях – до 50 служащих – требуется гибкость действий; в быстроперестраивающихся отделах ин- струкции быстро устаревают).

На уровне профессиональных и квалифицированных специалистов наблюдается тенденция к большой специализации. На производственном и канцелярском уровнях – тенденция к деспециализации. Однако на обоих уровнях есть тенденция к менее точному определению работ. При определении работы нужно решать следующие вопросы: какую часть работы следует оставлять на усмотрение подчиненных; на что следует обращать внимание при определении работы: на то, как должна быть выполнена она, или на то, что должно быть сделано.

2.2.2. Кто кому подчиняется?

В соответствии с этим вопросом при изучении проблемы о разделении работы мы рассматриваем два связанных друг с другом вопроса:

сколько людей должно быть в сфере ответственности каждого руководителя;

должны ли мы стремиться к тому, чтобы каждый служащий был подотчетен только одному начальнику.

Пространство контроля менеджера

Прежде всего, очевидным является утверждение, что чем больше число подчиненных и шире сфера контроля руководителя, тем слабее будет контроль. Отсюда вытекает утверждение, что количество служащих у одного менеджера должно быть ограничено, так как сверх этого числа он будет перегружен, занимаясь распределением, контролем, налаживанием информационных связей и т.п.

О том, какое количество подчиненных было бы уже слишком большим, мнения различны.

Классические теоретики в области менеджмента склонялись к величине между 3 и 6. Но на практике имеют случаи, когда люди успешно справляются со сферой контроля, включающей до 50 человек.

Есть несколько **общепринятых факторов, ограничивающих число подчиненных на одного руководителя.**

К таким факторам можно отнести:

темперамент и способности начальника или подчиненных;

разбросанность подчиненных с точки зрения географии их местоположения;

степень способности Ваших сотрудников принимать правильные решения о своей работе;

знание подчиненных (при приеме на работу по резюме, результатам работы, по результатам обучения и т.д.).

Чтобы понять суть обсуждаемой проблемы, рассмотрим **пример**. Рассмотрим группу исследователей из 24 человек в НИИ.

Пусть они сначала организованы в две рабочие бригады по 12 человек и в каждой есть руководители А и В, подчиняющиеся директору.

Схема 1: у директора сфера контроля из 2-х человек, а у каждого из А и В – по 12 человек. Но директор приходит к выводу, что эффективность работы низка из-за перегрузки руководителей А и В, и считает оптимальным раскладом – 6 человек в бригаде. Если никого не увольнять из существующих людей, то надо нанять двух руководителей вновь (С и D) (схема 2).

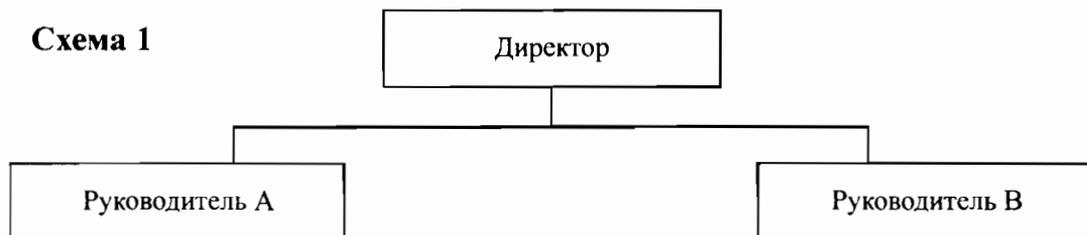
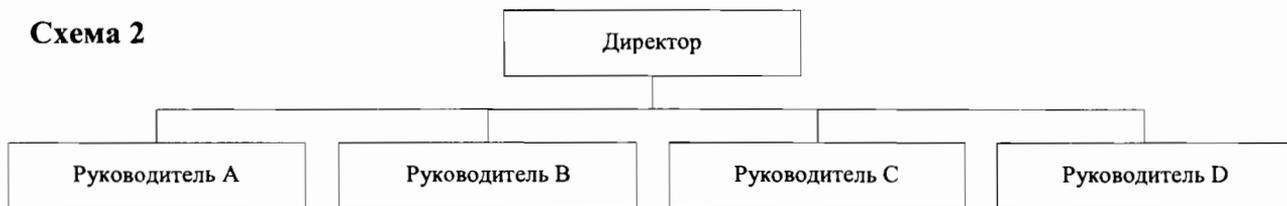


Схема 2



Принимая такое решение, директор, облегчая проблемы контроля для руководителей (А, В, С и D), тем самым осложняет дело для себя, так как число людей в его поле контроля удвоилось, хотя он, может быть, вполне справится с этим. Схемы 1 и 2 выполнены по так называемой “горизонтальной иерархической структуре”.

Однако есть по крайней мере два других решения, которые оставили бы в его сфере контроля только двух человек. Одно решение заключается в том, чтобы выдвинуть 4-х исследователей в начальники – контролеры, дав им в подчинение оставшихся 20 исследователей, сделав их подчиненными двум прежним руководителям А и В (схема 3).

Схема 3



В этом случае четырех “исчезающих” исследователей можно было бы заменить вновь принятыми на работу или сократить их должности, а можно нанять со стороны 4-х новых начальников (W, X, Y, Z).

Другое решение заключается в том, чтобы поставить по 6 исследователей в подчинение каждому из 4-х руководителей (А, В, С, D), а этих руководителей – в подчинение двум заместителям директора (схема 4).

Схема 4



Любая из последних схем реорганизации сохраняет размеры сфер контроля на приемлемом для руководителей уровне, но они, очевидно, поднимут проблемы приема на работу и обучения (очевидно, менеджменту в научной работе). Но, рассматривая схему 3 или 4, мы должны отметить, что иерархия стала “выше”, т.е. **увеличилась длина линии**, по которой идет распоряжение от директора к нижнему руководителю (и к исполнителям), по сравнению со схемами 1 и 2. Таким образом, **возникает дилемма структуры**: “сфера контроля” и “уровни иерархии” находятся в обратной зависимости.

Разрешение проблем, возникших из-за слишком **больших сфер контроля**, может породить проблемы, связанные со слишком **большим числом уровней иерархии**.

Статистика показывает, что происходит “укорочение” иерархических структур! Конкуренция на международном уровне выступает как фактор, влияющий на компании в направлении сокращения расходов на руководящую верхушку и более быстрой адаптации к техническим изменениям рынка. Короче говоря, “горизонтальные” структуры были единственным решением для нескольких больших

организаций, моментально освободившихся от значительной части руководителей среднего ранга из своих управлений.

Но возникает вопрос: если сфера контроля становится шире, то как в этом случае сохранить уровень контроля?

Происходящее, по всей видимости, объясняется двумя факторами.

Во-первых, современные **информационные системы** позволяют более эффективно контролировать производственные показатели, а это позволяет расширять сферы контроля со стороны старших руководителей.

Во-вторых, старшие руководители уделяют значительно больше внимания развитию **организационной культуры!**

Основная идея состоит в том, что **персоналу, который понимает цели организации и способы работы в ней, требуется значительно меньше контроля**. Другими словами, там, где люди стремятся к успеху (а не просто к “достаточно хорошим” результатам), организация может позволить себе доверять им гораздо в большей степени.

Но должен быть понятным тот факт, что не существует общих решений для определения того, что является “слишком большой” сферой и когда “слишком много” уровней. Ответы на эти вопросы различны для разных организаций. Проблемы структурного характера часто возникают из-за того, что организация не в состоянии приспособить свою когда-то удовлетворительную структуру к новым обстоятельствам (расширение или сокращение, изменение ассортимента и т.п.).

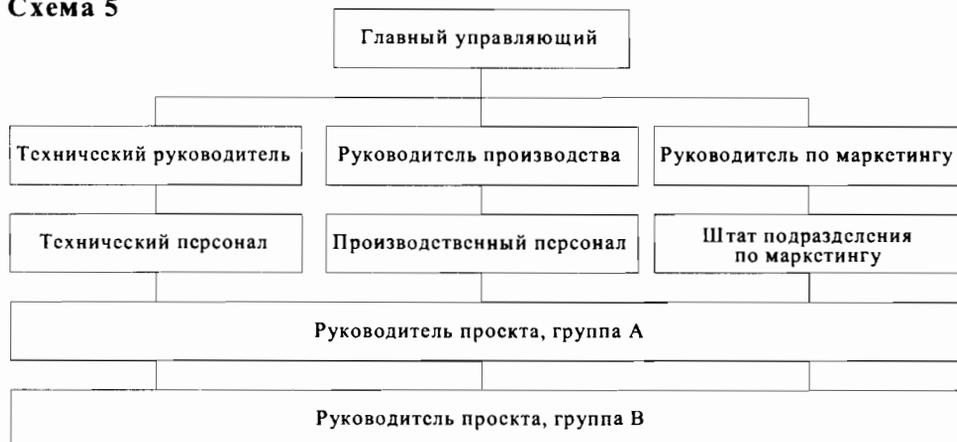
Единоначалие

Ранее мы рассмотрели вопрос: сколько подчиненных должно быть у руководителя? Теперь спросим: сколько руководителей должно быть у каждого подчиненного? С точки зрения традиционного бюрократизма – один!

В традиционной иерархической структуре командная линия связывает работников, находящихся на одном уровне иерархии, с вышестоящим уровнем через посредство одного человека, который является **единственным** источником распоряжений и инструкций. И безусловно, в **жизни могут возникнуть осложнения** в отношениях, если кто-то обнаружит себя работающим на **двух разных** начальников. С другой стороны, если вы являетесь одним из двух начальников, то следует ожидать, что ваши подчиненные будут склонны “сталкивать” вас с другим начальником (будут отказываться или уклоняться от вашего задания, ссылаясь на то, что получили какое-то от другого). Могут возникать искусственные обходы в командной линии – другие начальники с других командных линий могут отдавать распоряжения или указания работникам, подчиняющимся по командной линии другому начальнику. Такие обходы могут привести к тяжелым разочарованиям и обидам в коллективе, с таким положением боролась традиционная форма иерархии.

Рассмотрим вопрос: является ли единоначалие (или его отсутствие) причиной каких-то трудностей? Практика отвечает – ДА! На первый взгляд сразу можно сказать, что **единоначалие делает организацию негибкой**, медленно адаптирующейся к изменениям обстоятельств. Поэтому была предложена **альтернативная структура**, которая получила название “**матричной**”. Она связана с такой организацией производственных или проектных групп, при которой из каждого специализированного отдела берется несколько специалистов. Пример матричной структуры дан на схеме 5.

Схема 5



На схеме 5 показаны две проектные группы, наложенные на функциональную структуру организации. Каждая группа включает в себя тех или иных членов из штата каждого из трех специализированных отделов. Если вы в группе А один из служащих подразделения по маркетингу, то вы будете отчитываться как перед менеджером по маркетингу, так и перед руководителем проекта А. Таким образом, матричная структура разрушает принципы “единства командования”. Тогда руководители проектов будут отвечать за вклад конкретных сотрудников в проект, а руководители отделов – за генеральную линию развития, оплату труда и перспективы передвижения внутри организации и т.п.

Матричная структура применяется во **многих банках**, лечебных учреждениях, в некоторых государственных учреждениях. В ряде учреждений матрица является временным образованием (например, в проектных организациях) или на ней строится лишь часть организации.

К потенциальным преимуществам матрицы можно отнести следующее:

она позволяет **избежать** “повторения” множества специалистов;

дает **гибкость**, когда чисто функциональная структура и ориентация на конкретные изделия неприменимы;

предоставляет возможность **быстрой** и продуктивной **перегруппировки** в ответ на новые требования;

может снизить нагрузку по принятию решений на высшее руководство.

Вместе с тем могут возникнуть и некоторые проблемы:

конфликты лояльности (один человек может иметь двух и более начальников);

возникновение противоречий руководителей функциональных подразделений и руководителей проектов (постоянные жалобы на “утрату сотрудничества” и на “несобоснованные требования”). Тогда нагрузка на высшее руководство возрастает, а не снижается;

могут возникнуть сложности у людей, которые временно перешли в проектную группу, при их возвращении в специализированное подразделение.

Задача высшего руководителя состоит в том, чтобы суметь взять все лучшее от матричной структуры и сгладить ее недостатки.

Кроме того, нужно понимать, что слишком большая приверженность единоначалию может быть помехой в работе, когда, например, может **потребоваться установление горизонтальных связей и сотрудничества**. Это требование может быть невыполнимо из-за фактора времени при прохождении информации вверх и обратно вниз по иерархической лестнице. **Примером** этого может служить случай, если менеджеру В требуется срочная помощь от одного из исследователей группы, возглавляемой менеджером С (схема 4). На всякие согласования может уйти столько времени, что потребность в нужном исследователе может отпасть.

Не исключено, что менеджер В непосредственно обратится к менеджеру С или непосредственно к нужному исследователю (это так называемый принцип наведения мостов), но при этом он должен информировать заместителя Х.

В рассмотренном случае решается дилемма между единоначалием и скоростью и гибкостью отклика на изменение ситуации. В большинстве она решается на основе “традиции и опыта” каждой фирмы. Это, так сказать, “рабочие” постоянно развивающиеся договоренности.

2.2.3. Какое значение отводится централизации?

В практической работе перед менеджером встает вопрос: какие виды деятельности при распределении всей работы организации должны стать прерогативой отдельных лиц или подразделений, а какие могут стать широко распространенными? Т.е. решается задача баланса между централизацией и децентрализацией. Для ее решения нужно рассмотреть такие вопросы:

- Кто в организации принимает важные решения.
- Как связаны квалификация работников и среднее звено управления.
- Кто должен обеспечивать ведение общих вспомогательных дел (печатные работы, юридические консультации и т.п.).

Принятие важных решений

В определенном смысле идеальным было бы принятие важных решений одним лицом на самом высоком уровне. Тогда решения будут лежать в русле единой целеустремленной политики (последовательность), соответствовать между собой (**согласованность**), легко организовывать **ответственность** и т.п. Но мы уже установили, что централизованное принятие **решений занимает больше времени**,

чем децентрализованное. Поэтому **передача части полномочий** по принятию решений подчиненным приведет к **ускорению** их принятия, **повысит их качество** (так как сопутствующие факты и детали лучше знают “внизу”), а также является **одним из способов** подготовки подчиненных к **выдвижению**.

Дилемма состоит в выборе способа принятия решений: стремиться к преимуществам централизованного или децентрализованного принятия решений, но мы не можем достичь этих целей одновременно.

Особо отметим дилемму при образовании **общих служб** в больших компаниях, куда собирают специалистов и оборудование, которые будут обслуживать все другие структурные подразделения (отдел кадров, машбюро, канцелярия, юридическая консультация, отдел сбыта и т.п.).

Преимущества такого подхода:

более высокая квалификация за счет взаимного обогащения идеями;

экономия за счет укрупнения (особенно оборудования);

более равномерный уровень обслуживания;

лучшие перспективы для роста.

Недостатки:

медлительность: свой собственный специалист в подразделении будет выполнять работу оперативнее;

незаинтересованность: внутренние проблемы будут более близкими, чем задачи других подразделений.

И здесь нет легкого универсального решения.

Все, что мы обсуждали в связи с децентрализацией процесса принятия решений, относится к так называемой “вертикальной” децентрализации – вниз по пути прохождения приказа.

Теперь обсудим “горизонтальную” децентрализацию – в сторону от этого пути.

В широком понимании, основной персонал – это те, без кого продукция или услуга не дойдут до покупателя или клиента (от директора-распорядителя до младшего оператора или конторского работника).

Вспомогательным персоналом именуется те, чей вклад в общее дело осуществляется косвенно: кадровики, юристы, бухгалтеры, ремонтники вычислительной техники и т.п. Каждый из них будет отвечать за консультацию и помощь специалистам основного персонала. **Но все ли это?** Дилемма возникает, когда мы спрашиваем, насколько серьезно должны восприниматься их советы.

Преимущества, получаемые при наделении лиц вспомогательного персонала правом обязывать основной персонал выполнять их решение, видится в следующем:

более эффективное использование квалификации специалиста вспомогательных служб;

унификация политики и практики внутри организации в целях обеспечения обыкновенной справедливости (или соответствия заказу);

улучшение морального состояния вспомогательного персонала.

Но при этом могут возникнуть следующие неудобства:

возможно, не найдется обоснованной или законной причины, по которой все основные подразделения должны следовать некой единой политике;

накладываются дополнительные трудности на работу менеджеров основного подразделения, когда их работа будет связана указаниями вспомогательного персонала.

Важная часть дилеммы связана с мотивацией и моральным состоянием двух типов персонала. Но здесь может быть компромисс: определенные решения будут принимать члены основных подразделений, а другие – вспомогательный персонал.

Задача, как всегда, заключается в поиске приемлемого и эффективного равновесия.

2.2.4. Объединение сфер деятельности

В данном случае мы рассматриваем вопрос: как распределить обязанности между отдельными лицами и как эти лица должны быть объединены под руководством того или иного менеджера; какие группы должны иметь общего руководителя, а какие – разных?

Объединение сфер деятельности необходимо производить таким образом, чтобы каждая группа лиц работала под руководством того же начальника, что и другие люди, с которыми нужно складывать воедино усилия по достижению конечного продукта (результата).

Например, все электрики должны быть в отделе электроснабжения, кроме тех, которые работают на нагревательных печах вместе с технологами.

Кто с кем должен иметь информационные связи?

Как вы уже должны знать, менеджеры-руководители большую часть своего времени проводят в **общении**: записки, доклады, письма, телефонные звонки, встречи, отчеты. Поэтому нужно, чтобы они и их подчиненные **были организованы** таким образом, который бы упрощал, а не усложнял общение. Другими словами, **координация деятельности зависит от эффективного общения, а это, в свою очередь, зависит от организационного объединения.**

Поэтому “хорошим тоном” является **группирование в территориальной близости** людей, выполняющих взаимосвязанные работы, что делает общение не только тесным, но и эффективным.

Если говорить о дилеммах, то их можно назвать несколько.

Во-первых, можно спросить: какие **потенциальные опасности** заложены в объединении людей таким образом, что они превращаются в отдельные тесно сплоченные подразделения? С ней, очевидно, надо бороться. Если мы упрочим общение и связи внутри подразделения, то можно ослабить качество контактов **между группами.**

Второй вопрос: Какие межгрупповые связи мы можем принести в жертву для усиления связей внутри группы? На это нет готового ответа. Но **общий подход такой: нужно группировать** людей, взаимосвязанных функционально **не только территориально, но и по административной подчиненности и ответственности.**

Поэтому предлагается вывод: объединение людей и сферы деятельности, организация отношений подотчетности (то есть структура организации), должны соответствовать потокам информации, являющимся фундаментом координации и управления.

Два подхода к объединению

Наиболее распространенными являются две формы объединения: по типу функции и по типу продукции (схемы 6А и 6В, соответственно).

Схема 6А



Схема 6В



В первой системе каждая ступень управления выполняет все функции для всех видов продукции. Во второй – каждая ступень обслуживает только один продукт, беря на себя заботу обо всех функциях.

Нет нужды говорить, что каждая из этих форм имеет свои преимущества и недостатки и создает специфические структурные проблемы.

Функциональное объединение обычно возникает уже тогда, когда в организации больше одного человека и остается приемлемым до тех пор, пока организация предоставляет ограниченное число взаимосвязанных видов продукции и услуг сравнительно однородной клиентуре. Организация создает отдельные подразделения, каждое из которых вносит свой вклад во все виды продукции и услуг.

Функциональный подход может снизить накладные расходы и обеспечить стандартные действия для всех видов продукции и услуг, что, в частности, может ограничивать общее продвижение продукции и привести к тому, что та или иная продукция не найдет заслуженной поддержки.

Официально координация специализированных подразделений осуществляется генеральным директором, работающим с комитетом менеджеров подразделений.

Однако функциональная форма объединения может начать трещать по швам, если организация начинает расширять спектр продукции, услуг и рынков сбыта.

Новый продукт потребует от производственного отдела или отдела сбыта таких новых форм, что обеспечить их старыми специалистами не удастся.

Но факты таковы, что специалисты более склонны к традициям и уровню их функциональной специализации, чем к обширным проблемам, которые ставит новый вид продукции или новый тип заказчика или клиента.

Но в настоящее время найдена одна из форм организационной структуры, соединяющая преимущества функциональной специализации и специализации по типу продукции (клиента). Это ранее рассмотренная матричная структура, которая обладает тем преимуществом, что она не требует постоянного изменения организационной структуры, и многие фирмы убеждены, что технический уровень их работы и долговременные нужды организации требуют сохранения функционально специализированных подразделений. Но теперь можно предположить смешанное объединение функциональной структуры со структурой по типу продукта, как это показано на схеме 7.

Схема 7



К сожалению, это не разрешает противоречия полностью. Действительно ли выгодно каждому из отделений иметь свои подразделения по сбыту и производству, но не иметь собственных финансовых и кадровых подразделений? Т.е. здесь могут сочетаться недостатки обеих структур и вноситься новые недостатки.

Как и при всех иных структурных дилеммах, необходимо выбрать ту структуру, которая принесет наибольшую выгоду (или наименьший ущерб). Необходимо быть готовым к изменениям в организации и при этом несомненно их приветствовать.

Из всего сказанного возникает вопрос о том, как работа в организации, однажды разделенная, должна быть сведена воедино или скоординирована.

2.3. Координация деятельности в рамках организации

2.3.1. Координация и разделение труда

Мы рассмотрели проблемы, связанные с разделением работы в организации. Но одно дело – заставить **работать** людей по определенному плану, совсем другое – предпринять меры, чтобы **знать**, что они **работают** так, как это задумано, что **деятельность** каждого человека **скоординирована** по времени с действиями других и что **при необходимости вносятся изменения** в план и в эту деятельность. *Все это и есть координация деятельности.*

В небольших организациях и фирмах координация обычно осуществляется довольно просто, так как все друг у друга на виду и можно осудить нерадивого и поправить дело.

Однако все будет **не так просто**, если фирма большая и **сложная по структуре**. Наиболее очевидными **факторами**, которые **усложняют** деятельность организации и тем самым **затрудняют** ее **координацию**, являются **дифференциация** (специализация) и **взаимозависимость** отдельных лиц и групп, **которые** в свою очередь **усиливаются** по мере **роста размеров фирмы**.

Под разделением труда (дифференциацией) понимается решение вопросов: До какой степени может быть разделена деятельность организации? Сколько различных специальностей нужно ввести? Сколько сформировать различных групп, отделов и т.п.?

Рост числа специализаций, в общем,- всегда следствие **размера** предприятия. Он диктует и его **целесообразность**. Но **специализация** поднимает и проблемы **координации**. Чем больше разделение ответственности между специалистами и подразделениями, тем больше надо сил, чтобы снова свести их воедино (эффективно использовать вклад каждого).

Какие трудности ждут нас здесь?

Прежде всего, существует **проблема противоречивых целей**. Например, цели финансового отдела (бухгалтерии, экономического) – сокращать запасы материалов на складах, а цели производственного отдела – их иметь больше.

Уровень **противоречивости** зависит еще и от уровня **“культуры”** в подразделениях, отделах, службах большой компании. Культура – это формальный и неформальный стиль общения, взгляды на приоритеты в организации, межличностные отношения в подразделениях: дружелюбный, целеустремленный, энергичный или неприятный, склонный к конфликтам и проявлениям бюрократизма коллектив.

Попытки координировать вклад таких различных подразделений могут потребовать большего, чем простые призывы помнить о целях организации.

Попытаемся **рассмотреть** некоторые **подходы к решению** этой задачи.

Мы констатируем, что дифференциация существенно усложняет управление любой организацией (фирмы, школы, магазина, службы быта). Разделение труда дает преимущества, но имеет и ощутимые недостатки: привлечение большого количества сотрудников приводит к большому количеству более сложных взаимосвязей между ними, и, следовательно, затрудняет координацию их деятельности.

Практически все члены коллектива ощущают свою зависимость от других, только это может проявляться на разных отрезках времени. В зависимости от этого можно определить три вида взаимозависимости: централизованную (а), последовательную (б) и всеобщую (в).



Таким образом, сложность действий по координации работ зависит от **степени** взаимозависимости составных частей предприятия. **Чем теснее взаимосвязь**, тем **сложнее координация** и тем скоротечнее и опаснее последствия нарушения взаимосвязи.

Кроме перечисленных двух факторов есть еще третий, который способствует (влияет) усложнению координации – это **неопределенность**.

Если у вас нет уверенности в чем-либо, относящемся к вашей деятельности (в потребителях, в клиентах, в лояльности персонала и т.п.), то деятельность вашей организации в некоторой степени неопределенна и непредсказуема. Т.е. в изменяющейся ситуации решения должны приниматься оперативно и чаще, чем это бывает в случае, когда один день похож на другой.

Вывод: влияние всех трех факторов на разные предприятия различно, а из этого следует, что существенно отличаются и требования по согласованию работ. И если информация в фирме поставлена на высокий уровень, то координировать работу легче, хотя могут быть более сложными структуры.

2.3.2. Координация сложных работ

Работа в крупных компаниях может полностью нарушиться, если у координаторов отсутствует своевременная и точная информация о том, что должно происходить в различных сферах и частях производства, что действительно происходит, какие изменения могут реально влиять на работу. Поэтому информация – это ключ к эффективной координации.

Растущие дифференциация и взаимозависимость между различными частями предприятия острее ставят вопрос о своевременном обеспечении их соответствующими потоками информации, уходящими от менеджеров. А неопределенность увеличивает объем “перевариваемой” информации и, тем самым, увеличивает время на принятие решений.

Неспособность соответствующим образом обеспечить прохождение информации является одной из наиболее частых причин сложностей в деятельности организаций, а иногда и потери управления.

За многие годы придуман широкий спектр мер для обеспечения передачи информации: на уменьшение необходимого количества информации и на совершенствование каналов для передачи. Ряд таких мер описан Джемсом Гэлбрэйтом в его работе «Построение сложных организаций». Он рассматривает обработку информации как основной фактор любой организационной деятельности.

Степень скоординированности дел организации зависит от того, насколько хорошо сотрудники умеют получать и обрабатывать необходимую информацию. Читатели должны это хорошо понимать и в значительной степени уметь это делать (этому будет способствовать соответствующая компьютерная подготовка).

Для ряда часто встречающихся (повседневных) ситуаций можно заранее предусмотреть программы и программные средства обработки и решения задач (обычная рутинная работа). Но многие виды деятельности необычны и непредсказуемы, поэтому информация должна поступать и обрабатываться в процессе выполнения работы (“на живую нитку”).

Д. Гэлбрэйт выделяет три способа обеспечения правильной организации рутинного труда (предсказуемой деятельности):

- правила, программы и методики;
- иерархическое подчинение;
- постановка целей.

Однако если ход дела становится непредсказуемым и растет неопределенность, то нужны дополнительные стратегии, которых у Гэлбрэйта показано еще четыре (см. схему 8). Эти стратегии будут так или иначе разъяснены при последующем разборе координации сложных работ.

Схема 8



Правила, программы и методики

По данной стратегии (способу) все, что требуется, – это предусмотреть все возможные события заранее и разработать правила, программы и методики с описанием действий персонала при каждом конкретном сочетании обстоятельств. Соответствующие правила могут быть даже представлены в форме схемы принятия решения (см. схему 9). С помощью такой системы персонал учится, как кон-

кретно себя вести в различных случаях. Если каждый действует по правилам, то дела в организации идут гладко.

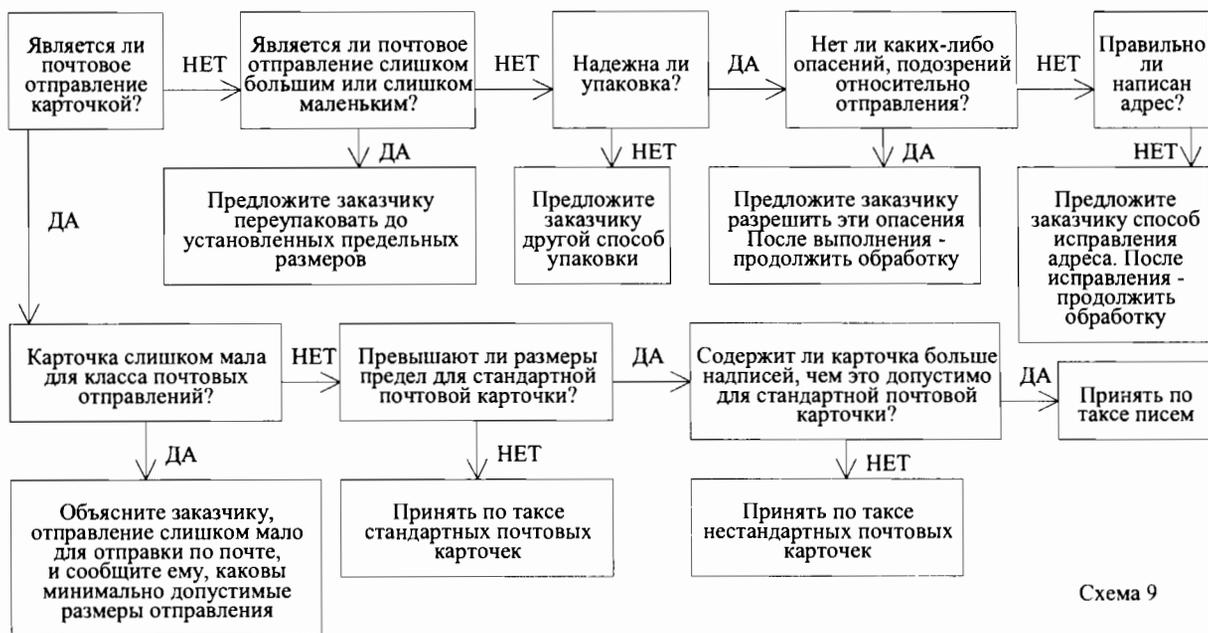


Схема 9

Таким образом, **правила – это вроде инструкции** действий и поведения работника, и координация получается как бы сама собой, без специального затягивания людей в процесс получения и обработки информации, что дает экономию на обработке информации.

Аналогичное назначение может быть у программ и методик выполняемых работ, но это все будет неприемлемо или **ограничено** в применении, если работники сталкиваются с новыми и разнообразными ситуациями. Тогда требуется новая стратегия, которую **должен предложить менеджер**, к которому обратится **подчиненный по иерархической лестнице** (как в исключительном случае). На каждой ступени иерархии люди оперируют ограниченным объемом информации и в пределах своей компетенции.

С ростом неопределенности в деятельности организации **возникает** все больше и больше **исключений**. Посылая информацию вверх в ожидании решения, люди будут терять все больше и больше времени. Более того, “высокое руководство” может быть оторванным от непосредственной деятельности настолько, что принимаемые решения окажутся невыполнимыми вообще. Какая же здесь координация? **Значит – правил и иерархической подчиненности** может оказаться **недостаточно**, когда цепь прямого подчинения **становится длинной**. Тогда в отличие от выше указанных двух стратегий может дать больший эффект метод постановки целей.

Метод постановки цели (задачи) предполагает передачу **вниз** части прав и полномочий: **указывается подчиненным, что они должны сделать, но как именно это сделать – они решают сами**. Пример: каменщикам указывают место и дают проект, а как делать кладку и отделку, они решают сами. Это не значит, что каждый исполнитель будет выполнять свои обязанности независимо от остальных (от плотников, водопроводчиков и т.п.), но для этого надо правильно набирать специалистов, могущих принимать свободно свои решения по конечному результату даже в новых ситуациях.

Но жизнь может вмешиваться и в этом случае, создавая даже мастерам-профессионалам непредсказуемые ситуации, и если они повторяются часто, то в этом случае высшее руководство будет перегружено информацией по иерархическим связям.

В подобных случаях организация должна:

уменьшить объем информации, потребной для координации деятельности, или увеличить мощности по обработке возросшего потока информации.

По первому способу можно предложить стратегии: **создание резервов и формирование автономных заданий**.

По второму способу – стратегии: **организация вертикальных информационных систем и формирование горизонтальных связей**.

Создание резервов – один из путей уменьшения объема обрабатываемой информации и количества чрезвычайных ситуаций, с которыми вам пришлось бы разбираться. Он предусматривает предоставление вашему подразделению ресурсов, превышающих те, которые требуются для обычного выполнения работы. Таким образом, работа вами будет выполнена (и успешно), но она потребует больших ресурсов, чем в обычных условиях (но престиж фирмы будет сохранен). **Вмешательств сверху будет меньше.**

Формирование автономных заданий заключается в том, что создаются группы работников, каждая из которых располагает всеми необходимыми ресурсами для выпуска законченного изделия или реализации полного цикла обслуживания.

Пример: конструирование и изготовление самолета, когда создаются самостоятельные группы (крыло, двигатель, фюзеляж и т.д.), **имеющие весь необходимый персонал и производственные мощности. Они не делят ресурсы между собой, поэтому требуются меньшие усилия по координации их деятельности.**

Но как именно формирование автономных заданий упрощает управление? И какие затраты связаны с этим?

Преимущества:

1. Меньшая потребность в составлении расписаний по категориям работников и оборудования.
2. Уменьшение разделения труда, если каждая группа должна сохранить самостоятельность (овладеть какими-либо смежными профессиями, чтобы не нанимать дополнительных специалистов).
3. Решения принимаются ближе к источнику информации, так как проблемы (исключительные случаи) проходят меньшее число ступеней иерархии, пока достигнут уровня управления, достаточно для подключения в дело заинтересованных сторон.

Затраты для формирования автономных заданий так же будут, и вытекают они из уменьшения уровня специализации (оборотная сторона медали второго пункта преимуществ).

Выводы. Создание свободных ресурсов (резервов) и автономных заданий – **стратегии, направленные на снижение организационной сложности и дорогостоящей координации, связанной с этим.** Но мы видели, что существуют веские доводы одновременно и для создания самостоятельных групп, и для централизованного управления.

Поэтому рассмотрим еще две оставшиеся стратегии по увеличению возможностей организации обработки информации.

Организация вертикальных информационных связей

Поставим вопрос: каким образом информация могла бы продвигаться вверх по иерархии для принятия решения и не перегружать чрезмерно людей, принимающих решения? Как часто должен пересматриваться план организации – ежегодно, поквартально и т.д.? **Ответ:** чем больше непредсказуемость событий, тем чаще необходимо пересматривать планы. Чем чаще требуется вносить изменения, тем быстрее должна проходить информация, необходимая для принятия соответствующих решений менеджерами.

Какие виды дополнительных ресурсов может привлечь организация для того, чтобы это помогло ей обрабатывать возросший поток информации более эффективно и тем самым предотвратить перегрузку?

В настоящее время многие компании решили проблемы планирования с вводом компьютерных систем реального времени, способных постоянно обновлять план на основе текущей информации, что, конечно, требует привлечения дополнительных материальных затрат (пример: производство компьютеров).

Формирование горизонтальных связей

Последнее стратегическое средство увеличения возможностей организации по обработке информации – это формирование, укрепление или установление горизонтальных связей – связей, пронизывающих всю организацию. Такая стратегия обеспечивает принятие решений в том месте, где находится информация, вместо того, чтобы посылать ее вверх по иерархии. Как говорит Гэлбрэйт, “это децентрализует принятие решений, но без создания самостоятельных групп”.

На практике применяются несколько видов горизонтальных связей для принятия решений. Порядок следования видов связи в нижеприведенном списке построен на возрастании затрат. **Если неопределенность в организационной сфере деятельности возрастает, то это приводит к последовательному прохождению всех этих видов, вплоть до самого дорогого – матричной структуры.**

1. Непосредственный контакт (двух руководителей, имеющих общую задачу, без общего руководства).
2. Лица, ответственные за внешние связи.
3. Рабочие группы из представителей разных подразделений, решающих общую, но временную задачу.
4. Бригады, которые в отличие от рабочих групп, носят постоянный характер с выбранным руководителем (для согласования регулярных вопросов).
5. Интеграторы в ранге менеджера. Их работа заключается не в руководстве какой-либо деятельностью, а в координации принимаемых решений, собирая информацию и распространяя ее нуждающимся.
6. Администраторы связи (более высокого уровня, чем интегратор), которые активно могут участвовать в процессе принятия решения. Они планируют и размещают ресурсы, участвуя в управлении фондами, способны влиять на работу управленцев, не подчиненных им непосредственно (это похоже на роль главного инженера проекта в государственных проектах).
7. Матричные структуры, которые пронизывают “привычные” властные структуры, где сотрудник работает не на одного начальника, каждый из которых отвечает за различные аспекты работы сотрудника. Тем самым руководитель матричного проекта будет иметь возможность “покупать” определенную часть времени нескольких сотрудников различных подразделений для достижения целей, связанных со всеми этими подразделениями.

Объем горизонтальных связей возрастает с ростом количества людей с функцией координатора, а также с переходом от временного участия к постоянному, от функции выработки решения к функции его принятия. Но приведенный список видов связей не является исчерпывающим.

Вопросы для самоконтроля по теме “Структура организаций”

1. Назначение и важность организационной структуры любой фирмы.
2. Проблемы и дилеммы, связанные со способом построения организации.
3. Взаимосвязь карьеры и изменения структуры.
4. Структура организации – это система движения по должностным ступеням и политическая система.
5. Какие признаки недостатков структуры снижают производственные показатели?
6. Какое значение отводится специализации?
7. Какое значение имеет должностная инструкция в специализации работ?
8. Пространство контроля и эффективность его использования.
9. Какой должна быть организационная структура: “вертикальной” или “горизонтальной”?
10. Что должно быть в сфере управления каждого менеджера или контролера?
11. Должны ли мы стараться обеспечить единоначалие? Что собой представляет “матричная структура”?
12. В какой мере должно быть децентрализовано принятие решений?
13. В какой мере необходима централизация общих вспомогательных служб?
14. Что будет служить основой для разделения ответственности между “основными” и “вспомогательными” должностями?
15. Два подхода к объединению сфер деятельности.
16. Как надо подходить к вопросу информационных связей внутри организации?
17. Обрисуйте дилеммы, вызываемые “охватом управления” и “ступенями иерархии”.
18. Необходимость координации деятельности и ее взаимосвязь со структурой организации.
19. Зависимость координации от объема информации. Семь основных стратегий для удовлетворения потребностей по обработке объема информации (по Гэлбрэйту).
20. Три основных стратегии: правила, программы и методики; иерархическое подчинение; постановка целей.
21. Целесообразность и применимость стратегий: организация вертикальных информационных систем и формирование горизонтальных связей.
22. Проанализируйте стратегии, пригодные только для обычных (предсказуемых) операций, и те, которые становятся более необходимыми при увеличении неопределенности.

3. Лидерство и мотивация

Тема лидерства была актуальна во все времена. Это относится как к сфере экономики, так и политики, религии и т.п.

Сейчас мы живем в бурное время дерзаний и подъема в обществе, бизнесе, церкви и благотворительном секторе, и проблема лидерства по-прежнему остается ключевой.

Данная тема основана на пособии и источниках “Уорлд Вижн Интернешнл” (World Vision International), изданных на русском языке его московским представительством (117947, г. Москва, проспект Вернадского, 41, ком.812).

Обучение определенным принципам и методам хорошего руководства является в наше время жизненно важным и необходимым для роста и зрелости как малого, так и большого бизнеса. Руководители разного уровня сегодня редко получают подготовку по управлению и формированию работоспособного коллектива, так как университеты и колледжи общепрофессиональной подготовки не дают своим студентам необходимых знаний о лидерстве. Поэтому значительно возросла специальная система обучения уже работающих людей.

В данной теме мы постараемся рассмотреть пять самостоятельных вопросов:

1. **Принципы лидерства** – позволяющие многие лидерские навыки применять в любых ситуациях, которые позволяет создавать работоспособные коллективы.

2. **Язык лидерства** – речь будет идти о многообразии способов руководства и разнообразии стилей. Освоив новый стиль, мы сможем руководить людьми, чей язык лидерства отличен от нашего.

3. **Приоритеты лидерства** – задача состоит в том, что может и должен делать лидер, чтобы задача фирмы была выполнена, а у людей была бы возможность расти. Чтобы не было так, что вы признанный лидер, а ваша организация ходит по кругу. Лидер должен суметь найти правильную первичную функцию и определить пути ее осуществления.

4. **Приверженность и мотивация** – как заинтересовать сотрудников, команду, если вы не можете их по-настоящему контролировать. Если вы лидер, то вы должны уметь воздействовать на людей, зажигать в них огонь, вселять энтузиазм, обеспечивать такие условия, чтобы поддерживать их личный интерес.

5. **Оценка и развитие** – это два главных ключа к личному росту и движению фирмы вперед.

Но все-таки лидерство – не просто навык, это призвание и образ жизни; это практические действия. Лидерству нужно учиться, им нужно жить!

3.1. Что такое лидерство?

Общепризнанно, что лидерство не только то, что представляет из себя человек или что он делает. Оно связано также с характером и личными особенностями, с настоящим и будущим. Но можно ли учить и учиться лидерству? Да!

Лидерство и управление

Попробуем обнаружить существенные различия между лидерством и управлением.

В классической работе Теда Энгстрема “Формирование христианского лидера” дано такое сравнение:

а) Лидерство – это качество.

Управление – это наука и искусство.

б) Лидерство дает видение (цель, мечта, надежда).

Управление – реальные перспективы.

с) Лидерство связано с концепциями.

Управление – с функциями.

д) Лидерство опирается на веру.

Управление – это работа с фактами.

е) Лидерство – это стремление к результату (делаем то, что должно).

Управление имеет своей целью эффективность (делаем должным образом).

ф) Лидерство – это работа с потенциальными ресурсами.

Управление подразумевает наиболее эффективную мобилизацию уже имеющихся ресурсов.

г) Лидерство направлено на руководство.

Управление – на контроль.

h) Лидерство преуспевает в поисках возможностей.

Управление – в осуществлении задуманного.

Итак, **на основании того, что находится в центре внимания человека, мы можем отличить лидерство от управленческой и административной работы.**

Черты личности лидера

Попробуем определить черты личности лидера. Вы по ходу изложения примерьте их не только на себя, но и на кого-нибудь из знакомых.

Можно ли сказать, что лидер – особенный человек? Да!

Действительно, лидер должен обладать сильным характером, распознаваемым, однако, не только по внешности.

У Энгстрема есть целый список ключевых черт характера:

1. **Энтузиазм** – подразумевает оптимизм и надежду, мыслить позитивно. Это от бога! Для песимиста любые возможности полны трудностей, оптимист же видит в каждом препятствии открывающиеся возможности.

2. **Надежность** – значит честен и открыт во всех своих делах и взаимоотношениях. Лидер должен быть достоин доверия тех, кто следует за ним, т.е. человек этот должен быть глубоко порядочным. Это воспитание.

3. **Дисциплинированность** – способен вести за собой других, потому что и сам умеет подчиняться приказам. Человек с задатками лидера будет работать, когда другие попусту тратят время, будет учиться, когда все остальные спят.

4. **Уверенность** – не веришь в себя, никто в тебя не поверит.

5. **Решительность** – в чрезвычайной ситуации свидетельство умения руководить. Когда все факторы для решения есть – оно будет быстро найдено.

6. **Мужество** – можно сильно чего-то бояться, но всегда найти в себе силы побороть свой страх.

7. **Чувство юмора** – умение иногда вовремя рассмешить.

8. **Верность** – постоянство, стойкость и преданность делу. Команда должна быть верна лидеру, но и лидер обязан быть верным своей команде.

9. **Бескорыстие** – лидер должен быть способен забыть о себе во имя других. Самосохранение считается главным законом природы, но главный закон лидерства – самопожертвование.

В качестве лидера вы ответственны не только за руководство и действия, но и за развитие. Каждая новая задача – это шанс чему-то научиться. Каждое действие – это возможность для роста. Умейте хорошо планировать, но и выполнять намеченное (организовывать других, делать самому).

Ваше главное достояние – работающие под вашим руководством люди.

Лидерство – это работа с людьми, где ваши навыки, способности и огромный опыт должны передаваться команде при соблюдении так называемых принципов успешного лидерства. Лидерство связано не только с планированием, но также с воплощением и исполнением.

Принципы лидерства

Все перечисленные ниже семь принципов подразумевают работу с людьми.

Первый: **Будьте готовы платить за необходимую вам помощь.** Вы не можете себе позволить не платить за услуги квалифицированных специалистов! (как важно это сейчас).

Второй: **Создавайте команду, а не империю.** Лучшие менеджеры уделяют сейчас больше времени и внимания своим командам и компаниям, т.е. персоналу, людям, чем прославлению собственного имени.

Третий: **Ставьте перед людьми захватывающие, вдохновляющие задачи.** Тогда у вас будут работать самые талантливые люди.

Четвертый: **Дайте своим сотрудникам свободу действий.** Конечно, великих людей влекут великие дела, но они нуждаются также в свободе творить и искать новые пути и лучшие ответы!

- Пятой:** Решите для себя раз и навсегда, что вы никогда не позволите себе потерять хорошего сотрудника.
- Шестой:** Учитесь уживаться с трудными людьми. Учитесь у них, учитесь с ними работать, постарайтесь понять и оценить их.
- Седьмой:** Учитесь конструктивно подходить к разногласиям с вами ваших коллег.

Все сказанное ранее о личностных качествах и принципах лидеров в равной мере относится как к мужчинам, так и женщинам-лидерам, хотя проведенное тестирование выявило ряд различий между мужчиной и женщиной, выполняющими роль лидера, но с другой стороны и разрушило некоторые из старых предубеждений. Выяснилось следующее:

1. Мужчины не более властны, чем женщины.
2. Женщины не менее уверены в себе.
3. Женщины ничуть не хуже умеют ставить цели и достигать их.
4. Женщины не меньше верят в успех.
5. Женщины точно так же могут справляться со стрессом, как и мужчины.
6. Женщины имеют столь же рациональный ум, что и мужчины.
7. Женщины не более проницательны.
8. Женщины не менее уравновешены.

И все же в промышленности, коммерции и политике женщины-лидеры находятся в безусловном меньшинстве: предрассудки, конкуренция, недоверие и т.п.

Отметим также, что каждый лидер должен помнить, что за лидерством следуют некоторые неприятные явления («цена» лидерства).

1. **Критика:** Лидер на виду, а значит, его ошибки – тоже, а критиканы всегда найдутся.
2. **Усталость:** Лидеры возглавляют гонку и сосредоточены на беге, а бег утомляет.
3. **Одиночество:** Все делятся своими проблемами с лидером, а ему часто не с кем.
4. **Неудачи:** Если люди оказались ненадежными, часто не готовыми и не желающими, чтобы их вели вперед, то где-то вас ждет неудача (промах при подборе персонала).
5. **Непопулярность:** Не всегда принимаемые лидером решения приятные и легкие, а это не всем нравится.
6. **Конфликты:** Всегда найдутся люди, которые думают, что могут сделать лучше.
7. **Самопожертвование:** Дел всегда больше, чем возможное время, поэтому “личное” всегда на втором плане.
8. **Разлад с близкими:** Работа и время на нее – это ваше дело, но если есть семья...
9. **Неприятие:** Всем не угодишь, а тем более, если выбран на должность, то неприятели всегда будут.
10. **Стресс:** Это твой постоянный спутник, так как все девять “счетов” ведут тебя к этому.

3.2. Проблемы лидерства

Здесь постараемся ответить на ряд таких вопросов: Какой стиль лучше всего использовать лидеру? Если однозначно лучший стиль? Как можно выработать свой стиль?

Исходя из опыта и результатов многих исследований, можно сделать вывод, что для достижения долгосрочных целей лучше всего ориентироваться не только на себя, но и на группу. Работая с постоянной группой, лидер захочет, вероятно, обдумать некоторые долгосрочные задачи, связанные с нравственным климатом в группе и ее гибкостью, т.е. он должен думать о том, чтобы усилить мотивацию, повысить готовность людей к переменам, повысить качество принимаемых решений и слаженность работы сотрудников, а также способствовать личному развитию членов группы (об этом шла у нас речь при обсуждении организации структуры фирмы).

Из опыта можно сделать некоторые выводы.

1. Единственно верного стиля лидерства не существует.
2. Хорошим лидером будет тот, кто сумеет правильно оценить различные факторы, с тем чтобы правильно повести себя в той или иной ситуации.
3. Хороший лидер владеет всем диапазоном стилей, т.е. может изменить свой стиль в зависимости от ситуации: где решать самому и приказывать; где решение обсуждать с группой; где дает проблему, а группа решает, как ее решить (выполнить) и т.д.
4. Серьезные проблемы возникают в тех случаях, когда поведение лидера не соответствует его имиджу в глазах сотрудников или их ожиданиям.

5. Выбирая стиль, лидер достаточно постоянной группы обязан учитывать долгосрочные цели. В любой ситуации он должен хорошо знать группу, кто из них в каких ситуациях может выступить лидером в решении локальных задач.

Чтобы объективно оценить свои возможности по руководству командой (группой), вам следует поработать с анкетами-тестами, представленными в п.5.3.

3.3. Приоритеты

Этот раздел посвящен трем аспектам лидерства. Это контроль — прежде всего самоконтроль, без которого вы не сможете контролировать других; командование, т.е. управление организацией и определение ее приоритетов, и наконец — передача информации, т.е. те навыки, без которых члены организации никогда не осуществят свои планы и не достигнут своих целей.

3.3.1. Управление собой

Жизнь постоянно творит перемены. В этом ей должны подражать и те, кто ведет за собою людей. За перемены приходится платить — это ясно видно на примере политиков и военных, бизнесменов и духовных лидеров.

Вера предполагает изменение ценой жертвы. В миру люди стремятся чтобы основную часть цены перемен заплатили окружающие. Но лидер-христианин должен следовать примеру Христа и платить больше всех.

Положение лидера позволяет ему контролировать других и влиять на них. Лидер обязан обладать властью, но и быть готовым подчиниться высшей власти. Безоговорочное подчинение необходимо для одержания победы, но в наши фирмы люди приходят из общества, где дисциплина становится все менее популярна.

Сегодня лидера подстерегают шесть основных искушений. Конечно же, они не новы. Искушения эти будут приходить к вам снова и снова, изо дня в день.

Вот они — шесть ловушек на пути лидера.

а) Усомниться в своем лидерском призвании.

В автобиографиях многих выдающихся и сильных людей мы находим свидетельства их неуверенности в себе.

Когда приходит время принимать серьезные решения, когда велик риск потерпеть трагическую неудачу, — тогда все лидеры испытывают такое чувство.

б) Злоупотребить властью.

Это искушение подстерегает каждого из нас. Мы знаем, что способны влиять на других. Наша одаренность даст нам власть. Христос знал, что может превратить камни в хлеб, но не хотел использовать эту власть эгоистически, на пользу себе самому. Используете ли вы свою власть на благо других людей?

в) Сосредоточиться на сиюминутном.

Всегда есть искушение действовать под давлением сегодняшних обстоятельств, бороться с теперешним кризисом, забыв о завтрашнем дне. В первой части мы уже отмечали, что отличительная черта лидера — это умение охватить взглядом широкую перспективу.

Для серьезных решений лидеру нужно время, даже если люди требуют от него «решить прямо сейчас». Я знаю одну крупную корпорацию, руководители которой принимают все ответственные решения в два этапа. Первый этап — принимается решение. Затем — ночь на размышление. И второй этап — решение принимается заново. Обратите внимание: речь идет не об утверждении вчерашнего постановления, а о том, что решение принимается заново. Все члены правления вольны изменить свою первоначальную позицию.

Христос провел в пустыне сорок дней — за это время Он мог обдумать все, что касалось Его будущего служения. Однако затем Он посвятил молитве еще одну ночь и лишь после этого выбрал Себе учеников.

г) Попытаться произвести впечатление.

Что Вы сделаете, если люди не желают следовать за вами? Или если Вы пришли на новое место и пока еще не заслужили доверия? Можно попробовать произвести на людей сильное впечатление — и тогда все сразу же Вас заметят! Докажите всем, что вы умеете работать! Это серьезное искушение. Христос столкнулся с ним уже в самом начале Своего служения. И после этого от Него не раз требо-

вали знамений, которые подтвердили бы, что Он действительно Сын Божий. Истинный лидер не станет прибегать к внешним эффектам в надежде получить признание.

д) Выбрать короткий путь.

Лидер ведет свою команду в будущее. Имея видение, лидер не станет жалеть времени на его реализацию. У него возникает искушение сократить это время, достичь цели за более короткий срок.

Попытки инженеров и изобретателей пойти коротким путем не раз приводили к трагическому результату. Когда лидер решает сократить свой путь, ни к чему хорошему это не приводит.

е) Не заплатить цену.

Последним искушением Христа в пустыне было предложение поклониться дьяволу и получить власть над всеми царствами мира: «Дабы пред именем Иисуса преклонилось всякое колено!» Но Господь захотел, чтобы Иисус прошел путем страданий. Крест – цена не малая. Если бы Отец предложил другой путь, Иисус пошел бы по нему. Но за перемены всегда приходится платить.

Есть и другие искушения, с которыми лидер встретится, работая с людьми – персоналом, командой. К числу этих искушений относятся:

- ☞ стремление нравиться, побуждающее избегать конфронтации, и ради этого отказываться от радикальных перемен;
- ☞ принятие «не самых лучших решений» из-за нежелания предпринимать усилия по обучению людей;
- ☞ склонность игнорировать неожиданные конфликты или поступки подчиненных;
- ☞ привычка сосредотачиваться на руководстве и обучении руководителей.

3.3.2. Самоограничение лидера как средство роста команды

В жизни лидерство подразумевает наличие последователей, но они не могут и не должны «вечно» оставаться лишь последователями – иначе его миссия возглавлять команду и довести дело (и всех) до успеха обречена на неудачу. Потому что, очевидно, если у лидера есть стремление развить у людей преданность ему, лидеру, а не общему делу, это приведет к нездоровой зависимости всей команды (организации) от ее руководителя, и в случае его потери (умер, сманили за границу) она будет обречена на полный крах.

Поэтому задача лидера – обретать не последователей, а соратников, разделяющих его цели и главные задачи. Люди должны расти и лидер должен стремиться, чтобы их зависимость от него ослабевала. Посмотрим, в чем разница между последователями и соратниками? Рассмотрим характерные черты этих двух категорий сподвижников лидера.

Последователи

1. Следуют (за ним)
2. Принимают (его идеи)
3. Зависят (от мнения лидера)
4. Существуют (сами по себе)
5. Присутствуют (в фирме)
6. Подчиняются (директиве)
7. Относятся (к лидеру)

Соратники

1. Сопровождают его
2. Разделяют его цели
3. Обладают (способностями)
4. Растут вместе с ним
5. Принадлежат делу лидера
6. Понимают задачи и цели
7. Любят лидера

Чтобы из последователей получились соратники, требуется время, и надо пройти определенные стадии.

На **первой стадии** в центре всей команды находится лидер (или фигура лидера). Его призыв к каждому должен быть: «Следуй за мной», но тогда все, что и как он делает, должно заставить команду уверовать в него. Это, прежде всего, свойственно для нового коллектива.

Когда начнется **вторая стадия** и команда сосредоточится на решении своей задачи, лидер как бы отступает в сторону, позволяя ученикам проявиться в качестве «последователей», которые **берут на себя определенную ответственность** за осуществление идеи, но еще не становятся «соратниками».

На **третьей стадии** члены команды, хорошо познавшие лидера и усвоившие общую цель, **узнают друг друга**, обретая как бы общее видение цели, и таким образом достигают большего, превращаясь в **соратников**.

В этом случае они:
служат друг другу;

принимают друг друга;
любят друг друга;
они друзья, они едины.

Для того, чтобы людям обучиться и расти, им нужно пройти 4 ступени (единый цикл):

1. Опыт – приводит к размышлению.
2. Размышление – позволяет выдвинуть идею, теорию.
3. Выработка концепции – на базе теории
4. Эксперимент – проверка теории с учетом новых данных.

Обучение должен уметь организовать лидер: принимать людей, какие они есть; не вспоминать прошлые неудачи; учитывать эмоции; верить в человека.

Лидеры оказывают значительное влияние на состояние умов в своих организациях. Лидер служит символом морального и духовного единства команды. Он указывает цель и отвлекает людей от суеты, заставляет забыть о прошлом и отдать силы ради осуществления манящей мечты. Именно мечта определяет наши приоритеты и цели, учит нас самоотверженности.

При сильном руководстве и ясном видении управление непременно принесет ожидаемые плоды.

Кроме видения лидер устанавливает стандарты: скорость, с которой команда должна организовать реализацию этого видения. Скорость определяется 3-мя факторами – тремя функциями лидеров: лидер как символ единства: он образует лидерское ядро, которое выступает единым фронтом; лидер как глашатай. Руководство должно быть не только видимым, но и слышимым. Иначе в тишине могут раздаться другие голоса;

лидер обязан вдохновлять людей постоянно, разнообразными способами. Умонастроение в организации меняется, а ее развитие идет быстрее, если лидер на виду, рядом;

Кроме скорости лидер должен определить методы и вехи движения к цели. Это должно воодушевлять команду.

3.4. Мотивация и преданность делу

От усилий отдельных людей зависит эффективность работы любой фирмы, а качество – от настроения, энергии, усталости, подавленности и т.п.

Преданность делу и мотивация – это неотъемлемые характеристики индивидуума.

Мотивация складывается из чувств, которые мы испытываем в ситуации, когда речь идет о наших основных потребностях.

Лидер или другие члены команды способны создать ситуацию, включающую или, наоборот, выключающую их собственную мотивацию или мотивацию окружающих.

Хотя время и опыт отразятся на поведении любого члена команды, но они (члены команды) будут и впредь по-разному реагировать на то, что их окружает, так как у каждого из них свои основные потребности.

Что же такое «основные потребности»? Это потребности, требующие удовлетворения. Они являются мотивом деятельности человека.

3.4.1. Мотивация и люди

Психологами установлено, что у людей есть пять основных потребностей:

А. Иметь. Проявляется на двух уровнях:

Основные запросы для выживания – кров, еда, одежда (источник мотивации – деньги);

Предметы «первой необходимости» – морозильные камеры, микроволновые печи, автомобили – символы высокого положения (и здесь источник мотивации – деньги). Поэтому лидер «команды» создает ситуации, мотивирующие людей «иметь», обеспечивая им чувство безопасности. *Не всегда это только финансовые поощрения.* Ниже рассмотрим, как это можно сделать.

Б. Быть. В жизни люди, часто подсознательно, хотят быть (или выглядеть в глазах других людей) знаменитыми, могущественными, обрести уважение в определенном кругу и выступать в роли советчика. Мотивация члена команды будет высока, если достижение целей команды помогает ему стать тем, кем ему хочется. Если же нет – вся его энергия будет затрачиваться на стороне, где он получит больше поддержки и признания.

Поэтому коллектив (команда) должен предоставлять каждому идеальные возможности найти понимание и удовлетворение. Но как лидер или член команды могут помочь кому-либо расти, если не знать: о чем мечтает человек? Кем хочет быть? Что иметь?

В. Делать. Мотивация в команде у людей будет очень высокой, если работа позволяет делать то, что они умеют и хотят. Если задания скучны и однообразны, работа не ценится и не получает признания, то трудно рассчитывать, что люди станут вкладывать в нее много сил.

Г. Любить. Каждый человек в команде хочет быть желанным. Человек больше заинтересован в такой работе, выполняя которую он может удовлетворить свои социальные запросы, получив одобрение и признание тех, которых он хотел бы назвать соратниками и друзьями.

Д. Растить. У большинства людей потребность в росте (знания, карьера, навыки и т.д.) очень сильна, и они стремятся определить диапазон своих возможностей (особенно молодежь со своей энергией, энтузиазмом). Но растут не только в юности!

Но от лидера требуется не просто создать условия, в которых у членов команды будет мотивация. Он должен ответить также на их запросы, связанные с рабочим знанием:

1. «Определите мне фронт работ и уровень выполнения».
2. «Не мешайте работать».
3. «Держите меня в курсе по ходу работ».
4. «Дайте мне необходимые указания и инструкции».
5. «Хочу, чтобы меня ценили».

В результате всего этого мы должны усвоить, что работник будет иметь высокую мотивацию, когда:

он понимает и одобряет цели, ради которых трудится;
он участвует в постановке целей и разрабатывает свой собственный метод работы;
он располагает информацией, которая позволяет ему дать оценку собственной работы;
цели вдохновляют его и способствуют его развитию;
проверки и контроль сведены к необходимому минимуму, но эффективны;
люди взаимодействуют, понимая друг друга;
упор делается на использование сильных сторон, а не на исправление слабостей;
достижения оцениваются и поощряются.

Из этого следует, что всегда переплетены тесно задачи эффективных команд и эффективных лидеров. Поэтому все, что изложено нами в этом разделе, тесно должно быть увязано с вопросами общения и организации структур фирм и организаций.

Первое, что должен уяснить для себя каждый член команды – свои **цели**.

1. Роль в команде. («Зачем я здесь?»)
2. Результаты, достижение которых указывает на то, что роль выполнена. («Что я должен сделать?»)
3. Требования к исполнению и методы контроля, связанные с этими результатами. («Насколько тщательно должна быть выполнена работа? Каков ее объем?»)
4. Рамки полномочий. («Как далеко я могу зайти? Сколько я могу потратить?»)
5. Краткосрочные приоритеты в рамках личного задания и их связь с целями и приоритетами всей группы. («Что мне делать в первую очередь? Кого мне информировать о своей работе? Кто может мне помочь? Когда?»)

Обсуждение этих вопросов должно проводиться с учетом «списка обязанностей». Если такой подход кому-то покажется формальным, можно просто побеседовать с новым членом команды, а пункты 2-5 уточнять при разъяснении каждого нового задания. У лидера есть некоторая свобода действий: он может либо сам решить все вопросы, вплоть до самых мелких, либо обсудить и согласовать эти подробности с членом команды. Это зависит от стиля лидера и от потребностей работника.

Возможность действовать. Даже если роль каждого в команде тщательно продумана, неудачная система контроля может привести к тому, что способные и усердные работники не смогут внести достойный вклад в достижение общих целей.

Чтобы управление и контроль стали эффективными, вам необходимо решить для себя следующие вопросы.

1. Эффективно ли распределены обязанности в команде?
2. Четко ли поняты обязанности и цели?

3. Есть ли четкая линия командования?
4. Обеспечены ли контроль и подотчетность?
5. Можно ли, в случае необходимости, пройти курс обучения?

Вам, наверно, приходилось слышать от подчиненных фразы типа «а я думал, это делаете вы» или «я не понял, что это входит в мои обязанности». Такие проблемы возникают потому, что распределение обязанностей было проведено небрежно. Прежде чем закончить очередное собрание, еще раз уточните все, о чем Вы договорились, напомните каждому, что и к какому сроку он должен сделать. Чтобы дать кому-либо возможность действовать, Вы должны оказать человеку доверие и предоставить в его распоряжение время, место и необходимые ресурсы. Руководитель, поминутно проверяющий ход работы, только задерживает движение вперед. Заранее установите срок выполнения работы и, если это необходимо, срок проверки. Затем предоставьте команде возможность действовать.

Четко очерченные обязанности, их границы очень важны, особенно во вновь сформированной команде или в случае прихода нового сотрудника. Немало ссор возникло из-за того, что горе-руководитель дал путаные указания и обязанности работников были неясны. Лидер должен убедиться, что роли и обязанности людей не перекрываются, а все задания распределены.

Поощрение. Этот элемент мотивации означает: люди всегда хотят знать, как идут дела. Коллектив не будет успешно работать, если лидер не умеет оценивать ход работы и определять области, требующие особого внимания. Очень важно, чтобы у лидера была вся необходимая информация. Это даст ему возможность активизировать работу группы по ключевым направлениям.

Форма подачи и частота сбора информации играют существенную роль. Избыток информации может привести к параличу деятельности, недостаток ее – к губительному неведению. Лидер должен регулярно получать информацию, чтобы:

1. Контролировать продвижение к целям;
2. Правильнее определять цели;
3. Принимать более удачные решения;
4. Осуществлять руководство;
5. Принимать корректирующие меры.

Регулярно получая информацию, необходимую для осуществления руководства, лидер должен также давать **оценку** работы каждого из своих сотрудников. Делая это умело, он серьезно улучшит свои отношения с командой. Такое поощрение членов группы не только направляет и ободряет их, но и помогает выяснить, нуждаются ли они в обучении и развитии.

Развитие сотрудника (в плане знаний, навыков и умений, отношения к делу) примерно на 80 % может происходить в рамках команды. Для этого требуется как систематическая направляющая работа лидера, так и соответствующее окружение. Нужно при каждой возможности развивать умения команды, обучать ее новым методикам и сотрудничеству с представителями других коллективов (команд).

Поощрение необходимо, чтобы вознаграждать людей за исполнение работы. Лидер может делать это следующими тремя способами.

1) **Явное вознаграждение.** Лидер публично заявляет о расширении полномочий данного работника, поручении ему более интересной работы при большей свободе действий и т.п.

2) **Менее явное вознаграждение.** Тут речь идет об удовлетворении менее очевидных, скрытых нужд члена команды. Такое вознаграждение (не исключено, что о нем будет известно только лидеру и самому работнику) может заключаться в предоставлении шанса проявить свой талант и умения, обрести дополнительные навыки или власть.

3) **Вознаграждение, заключающееся в удовлетворении глубоко личных потребностей работника.** В наличии таких потребностей человек порой не признается не только лидеру, но и себе самому. Иногда сотрудник нуждается в признании своих усилий (пусть не успеха), в возможности повлиять на что-либо и возникновении ситуации, которая позволила бы ему заслужить одобрение определенных людей. В коммерции и промышленности необходимо, чтобы каждый работник получал вознаграждение в соответствии со своим вкладом. Поэтому у компании должны быть прогрессивная система оплаты труда, система премирования и план продвижения работников по службе. Система поощрений должна отвечать следующим требованиям.

1. Обеспечивать работнику справедливое вознаграждение в соответствии с его личным вкладом в общее дело.
2. Не просто отмечать прошлые заслуги, но и побуждать работать лучше.

3. Соответствовать системам поощрения, принятым другими компаниями в тех же областях производства и на той же территории.

4. Отличаться гибкостью, исключать формализм и бюрократизм.

Другой способ вознаграждения сотрудника — это **продвижение по службе**.

3.4.2. Высокая заинтересованность в работе и описание служебных обязанностей

Конфликт в команде можно ослабить, если обеспечить ясность целей, хорошее планирование и мудрое использование способностей каждого. Напряженную обстановку можно разрядить, правильно распределяя поручения и добиваясь четкой передачи информации.

Мы уже убедились, что члены команды будут очень сильно заинтересованы в работе при следующих условиях.

1. Люди понимают и одобряют цели, для достижения которых они трудятся.

2. Каждый сотрудник принимал участие в постановке целей и имеет свой собственный подход к работе.

3. Члены группы располагают информацией, позволяющей им оценивать свою работу.

4. Цели заманчивы и труднодостижимы, что стимулирует развитие людей.

5. Проверки и контроль сведены к минимуму, но эффективны.

6. Члены команды сотрудничают друг с другом, потому что каждый с пониманием относится к обязанностям и приоритетным задачам коллег.

7. Упор делается на использование сильных сторон, а не на исправление недостатков.

8. Достижения поощряются.

Но как добиться, чтобы эта заинтересованность была направлена в нужное русло? Одним из возможных решений будет письменное изложение тех результатов, которые ожидаются от членов команды.

Но есть еще одно средство, наиболее эффективно улучшающее взаимоотношения в команде. Это описание служебных обязанностей. Оно отвечает на четыре вопроса, которые время от времени задаст себе каждый член коллектива. Вот эти вопросы.

1. В чем состоит моя работа? (Данный вопрос связан с целями и приоритетами.)

2. Хорошо ли я работаю? (Тут речь идет о наблюдении, обучении и оценке.)

3. Куда я могу обратиться за помощью? (Этот вопрос связан с ресурсами, навыками и поддержкой со стороны других членов команды.)

4. Что я должен делать? Как мне взаимодействовать с остальными членами группы?

Чтобы ответить на перечисленные вопросы, описание служебных обязанностей должно:

☞ четко обозначить обязанности отдельных членов команды, исключая тем самым возможность недоразумений;

☞ прояснить структуру команды;

☞ заложить основу для оценки работы;

☞ помогать новым людям войти в команду;

☞ выявить потребности в обучении.

Описание служебных обязанностей должно быть очень простым, уместиться на одной странице. По крайней мере, раз в году его нужно пересматривать, чтобы оно не устаревало. И конечно же, у всех сотрудников должна быть возможность с ним познакомиться.

Резюме

Преданность делу есть результат мотивации, а та, в свою очередь, рождается из сплава личных потребностей, ситуации и предъявляемых к нам требований. Лидер может создать такую обстановку, в которой люди будут сами обеспечивать себе мотивацию и работать с полной отдачей. Подумайте о каждом человеке в своей команде. Какие ситуации и задания дают мотивацию вашим сотрудникам?

3.4.3. Факторы, порождающие мотивацию

Итак, мы обнаружили множество стимулов, способных «зажечь» нашего помощника. Можно привести примеры от «а» до «я»:

а) вознаграждение за работу,

- б) чувство причастности,
- в) положение и признание,
- г) власть и влияние,
- д) уважение,
- е) доверительные взаимоотношения,
- ж) информация,
- з) достижения,
- и) успех,
- к) одобрение,
- л) принятие коллективом,
- м) стремление к служению,
- н) любовь,
- о) чувство роста,
- п) чувство принадлежности,
- р) желание учиться,
- с) дополнительные льготы,
- т) проба сил,
- у) ответственность,
- ф) творческие устремления,
- х) верность,
- ц) открывающиеся возможности,
- ч) цели,
- ш) четко поняты обязанности,
- щ) подотчетность,
- э) поощрение,
- ю) забота,
- я) оценка.

И список этот можно продолжить. Задача лидера кажется просто невыполнимой, но, к счастью, большинство людей начинает испытывать заинтересованность в работе, если удовлетворена хотя бы одна или более из трех основных потребностей человека.

Эти три основные потребности имеют и другое название — «три основных социальных мотива». Лидер встречается с ними постоянно, как только его сотрудники или добровольные помощники приступают к работе.

Мотивы эти таковы:

- 1) потребность в достижениях;
- 2) потребность в принадлежности;
- 3) потребность оказывать влияние (иметь власть).

а) Люди с высокой потребностью в достижениях.

Люди, особо сильно испытывающие потребность в достижениях, стремятся выполнять свою работу наилучшим образом. Они обычно сосредоточены на задании и предпочитают работать в одиночку. Им нравится поощрять других и самим получать поощрение — это помогает им удостовериться в качестве своей работы. Они много говорят об успехе и достижениях.

б) Люди с высокой потребностью в принадлежности.

Люди, чей основной социальный мотив — потребность в принадлежности, мечтают о дружеских отношениях. Для них гораздо важнее не достигать, а принадлежать, быть частью чего-либо. Самое главное для них — человеческие взаимоотношения.

Такие люди любят работать в коллективе и приобретают много верных друзей. Они хорошо ладят с окружающими, но избегают руководящих должностей, поскольку для них всегда на первом месте люди. Будучи слишком ранимыми, они стараются не участвовать в конфликтах, конфронтации, не замечать вызова. Они будут усердно работать на благо команды.

в) Люди с высокой потребностью оказывать влияние (иметь власть).

Этот мотив часто называют «мотивом власти». Люди, у кого эта потребность наиболее ярко выражена, обычно стараются повлиять на ситуацию и на других людей. Из них получаются хорошие лидеры. Их желание поддержать, дать необходимые советы и рекомендации бывает очень полезным. Они оказываются хорошими социальными организаторами и часто предпринимают попытки изменить что-то к лучшему.

Каждый из нас в той или иной мере испытывает все эти три потребности. Для большинства людей доминирующей оказывается одна из них, для некоторых – две. Люди, у которых все три мотива выражены одинаково сильно, встречаются редко. А как обстоят дела у вас? Проверьте себя, используя тест на мотивацию, приведенный в п.5.4.

3.5. Выводы

Группа состоит из людей, чей срок жизни изначально ограничен. В некоторых командах очень высока сменяемость участников. В большинстве отраслей промышленности в течение года происходит замена по крайней мере одного человека из пяти.

Важность этого явления объясняется просто – каждый раз, когда кто-то уходит или приходит, вам приходится начинать работу с новой командой! Верно также и то, что у команды, где часты прогулы и отговорки, мало шансов на успех, если не будет решен вопрос о регулярном посещении.

У команды есть границы. Принадлежать к команде может не каждый. По определению, существуют члены и не члены – те, кто принадлежит и те, кто не принадлежит. Именно благодаря ограниченной численности становится возможным формирование команды, но она же становится источником конфликтов, как мы увидим в последующих разделах.

3.5.1. Как сформировать работоспособный коллектив

Деятельность команды зависит от ее способности развиваться и находить общий язык с внешним миром. На рис.3.1, приведенном ниже, показан контекст, внутри которого происходит развитие команды.

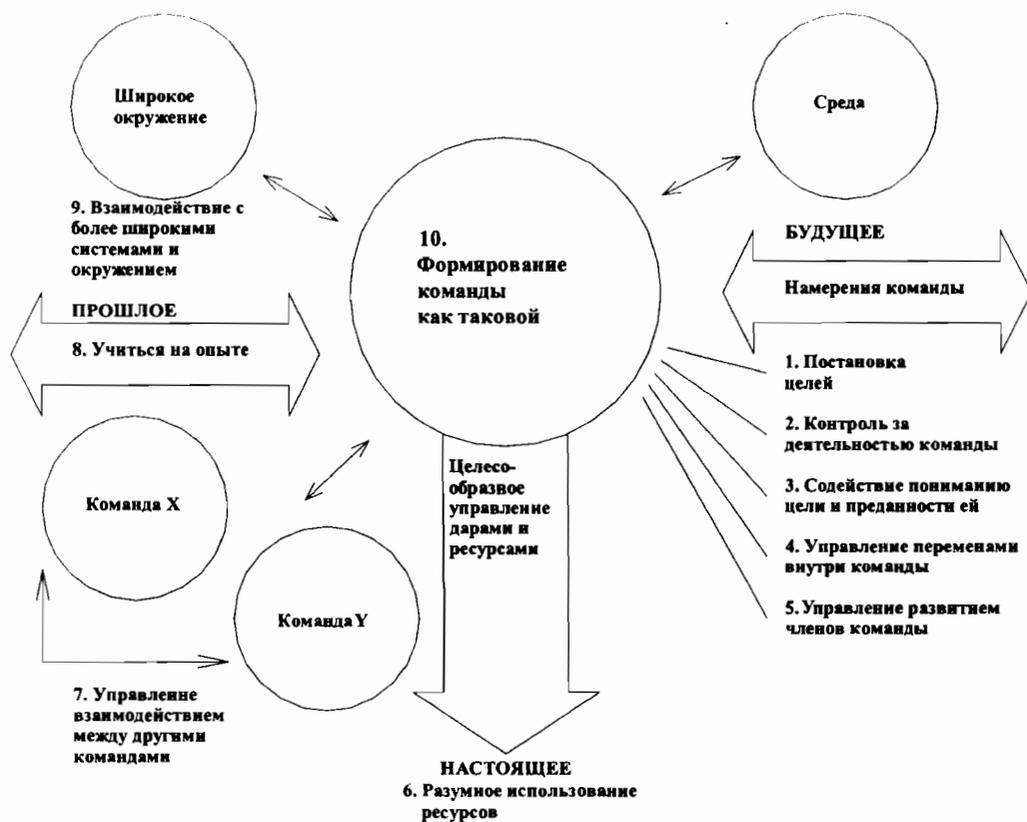


Рис. 3.1. Влияние окружения на формирование команды

Формирование команды в контексте

1. Постановка целей

Чтобы выжить, команда, как любая организация, должна обладать чувством направления и знать свое предназначение. Этому способствует постановка четких, ясных, гласных намерений и целей. Каждый член команды должен лично к чему-то стремиться, а также быть преданным общей жизни команды.

Есть ли у вашей команды видение? Какое? «Идите за мною и я...»?

2. Контроль за действиями

Итак, цели и задача сформулированы и понятны всем, Теперь задача руководителя коллектива – контроль и направление работы. Слово, наиболее часто используемое в этой связи, «обзор». Обзоры нужно проводить регулярно.

3. Содействие пониманию цели и преданности ей

Многие лидеры команд отказываются признать, что приверженность, преданность нельзя принимать как должное. Много написано о важности передачи информации, но помните, что какого-то одного наилучшего способа коммуникации не существует. Связь не самоцель, она призвана помочь достижению понимания и укреплению преданности.

4. Управление переменами внутри команды

Перемены – естественный процесс. Они повсюду, и мы приходим к выводу о его неизбежности. Все живые организмы растут и развиваются, но команды не живые организмы, их нельзя предоставлять самим себе. Чтобы группа не развалилась, ее нужно воспитывать и лелеять.

Команда меняется со сменой состава. Команды меняются, потому что многому учатся, становятся более зрелыми, устают или, напротив, получают приток новых сил и энтузиазма. Всеми этими переменами необходимо управлять, то есть обходиться с ними таким образом, чтобы команда двигалась вперед, к достижению целей.

5. Управление развитием членов команды

Развитие можно определить как «систематические, планируемые перемены для изменения количественных и качественных характеристик личности». Развитие команды на уровне личности направлено на развитие навыков и способностей каждого. Это основная задача для всех видов коллектива.

6. Разумное использование ресурсов

На этом должна быть сосредоточена вся деятельность команды. Каким бы длинным ни был перечень задач, всегда нужно задать вопрос: «Что еще мы должны сделать?» По мере того как меняется окружение, в котором действует ваша команда, вы должны быть готовы пересмотреть свои цели и приоритеты. Только таким образом вы можете надеяться удовлетворить нужды команды и продолжать расти, развиваться и удовлетворять потребности каждого члена команды.

7. Управление взаимодействием с другими командами

Взаимодействие между командами и группами часто является более важным для успеха группы, чем взаимоотношения внутри команды, поскольку на последние лидеру повлиять легче. Одной из целей команды должно стать налаживание связей и добрых отношений с другими группами.

Трудно описать разнообразие групп. Существуют группы, занимающиеся маркетингом, производством, складированием или распределением, отделы заказов или доставки, церковные группы – по работе с молодежью, группы поклонения, группы поддержки и т.п.

8. Учиться на опыте

Не существует коллектива, который знает все. Команда, которая прекращает учиться, перестает расти и вскоре останавливается в своем развитии. Лучшие учителя – мы сами, наш собственный опыт.

Создание внутри команды обстановки, побуждающей учиться, – один из решающих факторов долговременного успеха.

9. Взаимодействие с окружением

Если в пункте 7 рассматривалась область внутренних и внешних задач других групп, то в пункте 9 мы смотрим по сторонам и вверх, чтобы понять, где кончается команда и начинается внешний мир – местная община, приход, другие церкви и организации.

10. Формирование команды как таковой

В течение недели большинство людей часто находятся в коллективе. Подсчитано, что средний человек по крайней мере 70 % своего времени проводит в группах. Человек всегда несет ответственность за улучшение работы данной группы, даже если улучшит лишь собственный вклад. Ответст-

венность за развитие коллектива в целом лежит прежде всего на лидере. Долговременный успех организации зависит во многом от способности руководителя создать «банк талантов», решающий задачи всего предприятия. Команда – это среда, наиболее благоприятная для развития таланта.

В чем ценность коллектива?

Что мы имеем в виду, когда говорим о благотворном управлении коллективом? Мы часто слышим, что величайшая ценность любой организации – люди. Без сомнения, это так. Однако существуют и другие ценности, о которых нельзя забывать. К богатствам, которыми может обладать коллектив, относятся:

1. **Ресурсы** – в виде оборудования, финансов, зданий и т. д. Часто забывают упомянуть такие ценности, как добрая воля и репутация.

2. **Структура и организация группы** – методы, которыми действует команда, – мощный инструмент, помогающий ей в достижении намерений. К сожалению, часто они понимаются как традиции, которые нельзя менять. В этом случае они утрачивают свою ценность и становятся оковами, устаревшими ограничениями в жизни и работе коллектива.

3. **Взаимоотношения в коллективе** – атмосфера поддержки и уверенности способствует расцвету положительных взаимоотношений. Напротив, напряженные взаимоотношения создадут негативную динамику, которая подорвет и истощит силы команды. Характер взаимоотношений определяет уровень взаимопонимания, распределение ролей в группе и степень удовлетворенности.

4. **Самоопределение команды** – команда, которая не знает, кто она, что она из себя представляет и почему, вскоре собьется с пути и перестанет существовать. Команда, имеющая ясное видение и приоритеты, сохранит единство и преуспеет.

Мы перечислили целый ряд ценных качеств коллектива, которые понадобятся ему для достижения целей. Эти качества нужно развивать для его роста.

Взаимодействие членов коллектива

Внутри группы и на собраниях постоянно происходит взаимодействие. Люди беседуют, спорят, поддерживают или возражают, дают указания и т. п. Все это вызывает у них целую гамму переживаний. Временами возникает «чувство локтя», члены коллектива понимают, что их любят и ценят, а иногда они обижаются, чувствуют себя отверженными, разочаровываются. Их состояние влияет на поведение, а оно, в свою очередь, вызывает реакцию других людей. Таким образом, устанавливается процесс сложного взаимодействия. Лидеры команд должны быть очень внимательны, поощрять положительные влияния и тактично, но твердо ставить на место тех, кто отрицательно влияет на процесс совместного роста.

3.5.2. Личность, задача и группа

Джон Адэр разработал тройственную концепцию лидерства, основанную на нуждах личности, работы и команды (рис. 3.2). Его модель сегодня широко используется при подготовке менеджеров в промышленности и коммерции.

Адэр полагает, что действенные лидеры и их команды в состоянии удовлетворить и сбалансировать требования, часто противоречивые, этих трех областей. Концепция Адэра получила развитие в работах других авторов, использующих иные термины и делающих акцент на различных аспектах.



Рис. 3.2 Модель Джона

Но его первоначальные мысли в основном остались непревзойденными. Ниже изложены основные положения.

Лидер группы, чтобы преуспеть, должен уметь ответить на следующие запросы:

Нужды личности (собственно лидера и других людей)

- ☞ получить признание лидера
- ☞ почувствовать свою ценность
- ☞ быть способным внести свой вклад в решение задачи
- ☞ знать, что требуется в связи с поставленной задачей
- ☞ быть частью коллектива
- ☞ знать, что от него ожидает коллектив.

Рабочие нужды

- ☞ установить ясные цели для выполнения задачи
- ☞ установить критерии исполнения
- ☞ полностью задействовать ресурсы
- ☞ четко обозначить обязанности
- ☞ обеспечить взаимодействие личных вкладов в общее дело
- ☞ достигнуть поставленных целей и обеспечить необходимый уровень исполнения

Нужды коллектива

- ☞ знать стиль лидера и реагировать на него
- ☞ иметь представление о цели
- ☞ создавать атмосферу поддержки
- ☞ расти и развиваться как единое целое
- ☞ иметь чувство солидарности
- ☞ одинаково представлять себе лицо команды

Ниже мы рассмотрим, как можно ответить на некоторые из этих нужд.

Вряд ли группа будет постоянно поддерживать правильный баланс. Скорее всего, в большинстве случаев налицо будет неравномерное распределение сил и внимания.

Группа, ориентированная на личность

Представьте себе новую команду. Люди, входящие в нее, прежде не работали вместе, они не знают сильных и слабых сторон друг друга, они не уверены, примут ли их и будет ли работа в этой группе приятной. Прежде чем будет произнесено хоть слово, члены команды сделают выводы и обсудят коллег – их прически, внешность, манеру одеваться!

Людей в этой группе мало волнует, хорошо работает команда или нет. Даже лидер группы может быть всецело поглощен своей ролью и отношением других к себе. Что можно сделать, чтобы человек меньше волновался о своем статусе и признании.

Преобладают индивидуальные нужды и интересы. Несколько модифицируя круги Адэра, мы могли бы представить эту группу следующим образом:



Наверное, этой фазы избежать нельзя. Особенно когда в команду входит новый человек. Какое-то время он будет движим личными нуждами. Чтобы сократить этот неизбежный период развития коллектива, руководителю можно посоветовать следующее:

1. До первого общего собрания группы поговорить с каждым в отдельности. Уделить время новичку, прежде чем он войдет в коллектив.

2. Заранее узнать сильные стороны члена группы и, представляя его, рассказать о его способностях.
3. Четко установить, что ожидается от группы в целом и от каждого в отдельности.
4. Создать спокойную, неформальную атмосферу для первой встречи.
5. Начать с себя.
6. Попросить каждого высказать его ожидания.
7. Поручить каждому члену группы задачу от имени группы.
8. По возможности дать положительную оценку работы каждого.
9. Следить, чтобы никто не доминировал в дискуссии, чтобы каждый поучаствовал в обсуждении в течение первых 15 минут.
10. Стараться, чтобы во время встречи у каждого была возможность сказать свое слово и внести свой вклад по крайней мере один раз каждые 15 минут.

Иногда потребности отдельных людей определяют всю жизнь группы. Такие группы характеризуются неумением слушать, борьбой за власть, интригами, подсчетом очков, стремлением к господству, конфликтами и уходом.

Группа, ориентированная на задачу

Часто, чтобы избежать смущения и неловкости, свойственных стадии преобладания личных нужд, группа целиком отдается решению задачи. Это стратегия ухода от решения проблемы «Кто я в группе?». Все внимание сосредоточено на том, «Что я могу сделать?»

Группа, ориентированная на задачу, характеризуется высоким уровнем активности. Главное – справиться с работой. Нужды отдельных людей и команды игнорируются.



Если группе суждена короткая жизнь, т.е. она образована для выполнения конкретного проекта, тогда для дела данная ориентация, пожалуй, самая подходящая. Но это не поможет создать чувство единства и причастности, поскольку потребности личности и коллектива слишком часто приносятся в жертву задаче.

Группа, ориентированная на коллектив

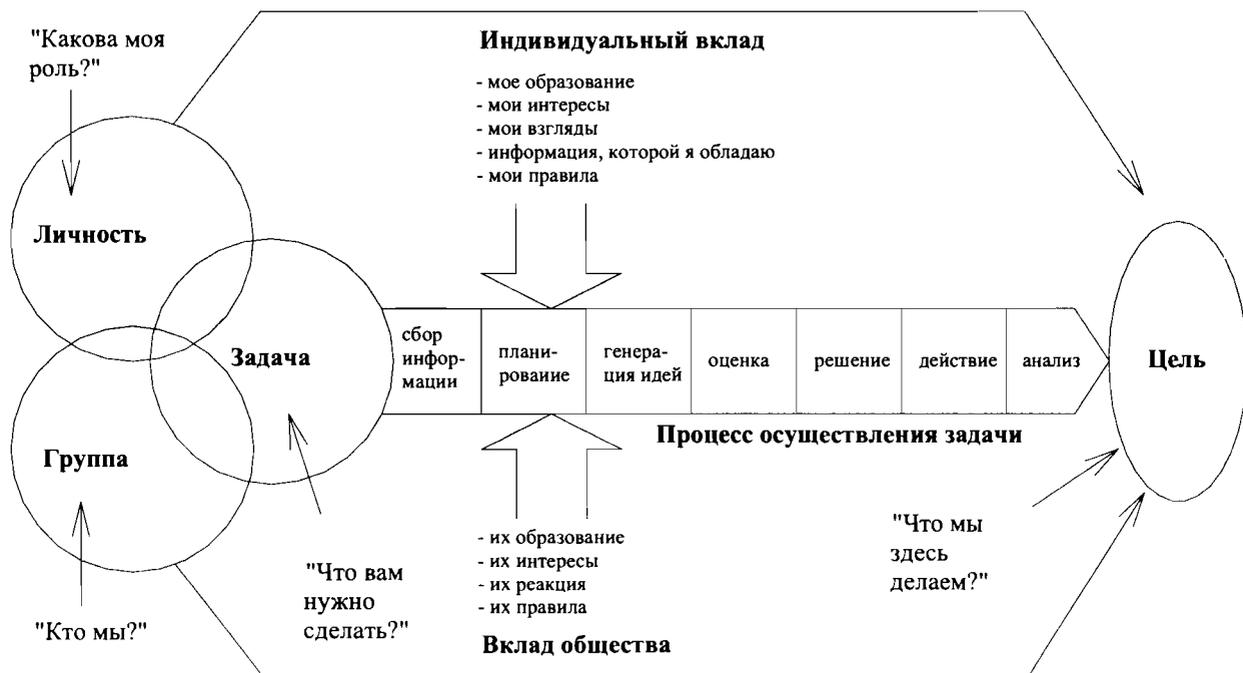
Команды «со стажем» или имеющие цели, связанные с взаимоотношениями, могут впасть в крайность и пренебрегать интересами дела и личными нуждами, чтобы сохранить видимость единства и гармонии.

В такой группе мало или совсем нет

- ☞ творческих разногласий
- ☞ выражения несогласия
- ☞ сомнения в том, что принято (в группе)
- ☞ прогресса или личностного роста.

Ясно, что лидер группы должен уметь лавировать и время от времени, по ходу дела или при проведении собраний, совещаний, менять ориентацию группы. Например, представляя группе новичка, уделить больше внимания личным качествам; в момент принятия решения сосредоточить внимание группы на задаче, а во время отчетного собрания руководствоваться интересами коллектива.

Связав воедино нужды, процесс работы, вклад каждого и взаимодействие, получим следующую «идеальную» модель групповой работы:



Резюме

При проведении совещания будут полезными некоторые практические замечания.

1. Заранее оповестите всех о времени, месте и продолжительности совещания.
2. Предоставьте как можно больше информации, материала для предварительного чтения и времени на подготовку.
3. Заранее составьте повестку дня.
4. Начинать вовремя, не ждите опоздавших.

Открытость и доверие обеспечивают терпимость в случае различия мнений и характеров. Эти качества должны быть присущи всем.

Атмосфера внутри группы должна быть такой, чтобы люди чувствовали свою принадлежность к команде и хотели вместе с другими эффективно работать во имя общих целей.

Возможно, вам трудно поверить, что существует риск, связанный с сильной командой, но это так.

В сильных командах развито чувство принадлежности. Люди гордятся своей сплоченностью и тем, что они являются частью данной команды. В этом состоянии единодушия команду подстерегает несколько ловушек:

1. Никто не осмелится усомниться в правильности действий группы или бросить вызов существующему порядку.
2. Потребность в согласии и гармонии пересилит необходимость дерзать.
3. Группа будет продолжать преследовать устаревшие цели.
4. Несогласие расценивается как бунт или, хуже того, как отступничество.

3.6. Люди, которых полезно иметь в командах

Тип	Символ	Типические черты	Позитивные качества	Допускаемые слабости
Исполнитель	И	Консервативный, исполнительный, предсказуемый	Организаторские способности, практический смысл, трудолюбие, самодисциплина	Отсутствие гибкости, не реагирует на недоказанные идеи
Председатель	П	Спокойный, самоуверенный, контролирует себя	Способность обходиться с людьми и приглашать всех потенциальных сотрудников по их достоинствам и без предрассудков. Сильное ощущение целей	Не больше, чем обычный в смысле интеллекта или творческих способностей

Тип	Символ	Типические черты	Позитивные качества	Допускаемые слабости
Надсмотрщик	Н	Очень нервный, взвинченный, общительный, динамичный	Напористость, готовность по-прать инерцию, неэффективность, самодовольство и самообман	Склонности к раздражительности, подстрекательству и нетерпению
Росток	Р	Индивидуалист, серьезный мыслитель, неортодоксальный	Гений, воображение, интеллект, знание	Витает в облаках, склонен недооценивать практические детали и протоколы
Снабженец	С	Интересуется только внешней стороной, энтузиаст, любопытен	Способность устанавливать контакты с людьми и исследовать что-то новое. Способность отвечать на вызов	Склонен терять интерес как только первоначальное очарование проходит
Арбитр	А	Трезвый, неэмоциональный, благоразумный	Рассудительность, расчетливость, практичность	Отсутствие вдохновения или способности мотивировать других
Коллективист	К	Социально ориентированный, довольно мягкий, чувствительный	Способность отвечать людям и ситуациям и поддерживать дух команды	Нерешительность в момент кризиса
Отделочник	О	Старательный, кропотливый, организованный, добросовестный, беспокойный	Способность к доведению дела до конца. Педантизм, склонность к усовершенствованию	Склонность беспокоиться о мелочах

Вопросы для самоконтроля по теме “Лидерство и мотивация”

1. Тожественны ли на практике лидерство, управление и администрирование?
2. Каковы ключевые черты лидера?
3. Назовите главные принципы успешного лидерства при работе с людьми.
4. Какова жизненная цена лидерства?
5. Дайте краткое описание шести стилей лидерства.
6. Существует ли наиболее эффективный стиль лидерства?
7. Назовите основные искушения (“ловушки”) для лидера.
8. В чем разница между последователями и соратниками лидера?
9. Какова связь между ситуацией и “основными потребностями” при формировании мотивации у членов команды?
10. Каковы три основные потребности – “Три основных социальных мотива”?
11. Чем отличаются пять “основных потребностей” человека от пяти запросов члена команды, связанных с работой в коллективе?
12. Какие из известных Вам стилей лидерства означают – “делать”, а какие – “быть, становиться”?
13. Три функции лидера, характеризующие скорость реализации цели.
14. Влияние окружения на формирование команды.
15. В чем проблема: личность, коллектив, задача?
16. Модель групповой работы.
17. Опасность сильной команды.
18. Группа, ориентированная на личность.
19. Группа, ориентированная на задачу.
20. Группа, ориентированная на коллектив.

*Давно когда-то вожьдь сказал:
«В работе все решают кадры!»
Успех приносит персонал,
Но управлять им все же надо!*
В.И. Выжимов

4. Управление персоналом

4.1. По-новому решать проблему работы с персоналом

Несмотря на то, что качественный уровень работников наших предприятий существенно уступает требованиям, предъявляемым на международном рынке труда, основная масса работодателей и работников не заинтересована в повышении профессиональной квалификации и росте на этой основе результативности производства.

Рынок образовательных услуг не соотносится с реальными потребностями рынка квалифицированного труда.

Государственная политика в области развития и рационального использования кадрового потенциала направляется на

обеспечение повышения общеобразовательного и профессионально-квалифицированного уровня,

развитие системы профессиональной ориентации,
усиление трудовой мотивации

и осуществляется через

усиление государственного воздействия на структуру и качество кадрового потенциала,

совершенствование системы финансирования подготовки и переподготовки кадров,

организации профессионального образования.

Механизм реформирования социально-трудовых отношений в России получил реальное отражение в новом Трудовом кодексе, принятом в декабре 2001 г.

Разработка нового Трудового кодекса и последующее принятие его в качестве федерального закона позволили заменить Кодекс законов о труде Российской Федерации, принятый в начале 1970-х годов и рассчитанный на регулирование труда в условиях административно-командной системы.

Хотя рабочая сила как ресурс у нас дешевле, чем в странах с развитой рыночной экономикой, но для конкретных предприятий и организаций, при неумелом ее использовании, она обходится не так уж и дешево, следовательно, квалифицированное управление этим ресурсом может принести прямую выгоду.

Сегодня российские организации стоят перед выбором: либо по-прежнему не замечать преимуществ профессионального управления своим персоналом, либо сегодня же задуматься о том, что предпринять, чтобы их работники превратились из «статьи расходов» в главный источник прибыли, из «груза» – в мощный двигатель.

4.2. Концепция управления персоналом современной организации

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, значение его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Создавшаяся в нашей стране ситуация изменения экономической и политической систем одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека.

Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость, так как позволяет реализовать, обобщить целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личностного фактора в построении системы управления персоналом организации. Укрупненно можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на людей в организации.

ПЕРВЫЙ – иерархическая структура организации, где основное средство воздействия – это отношения власти-подчинения, давление на человека сверху, с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

ВТОРОЙ – культура, т.е. вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

ТРЕТИЙ – рынок – сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях к собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

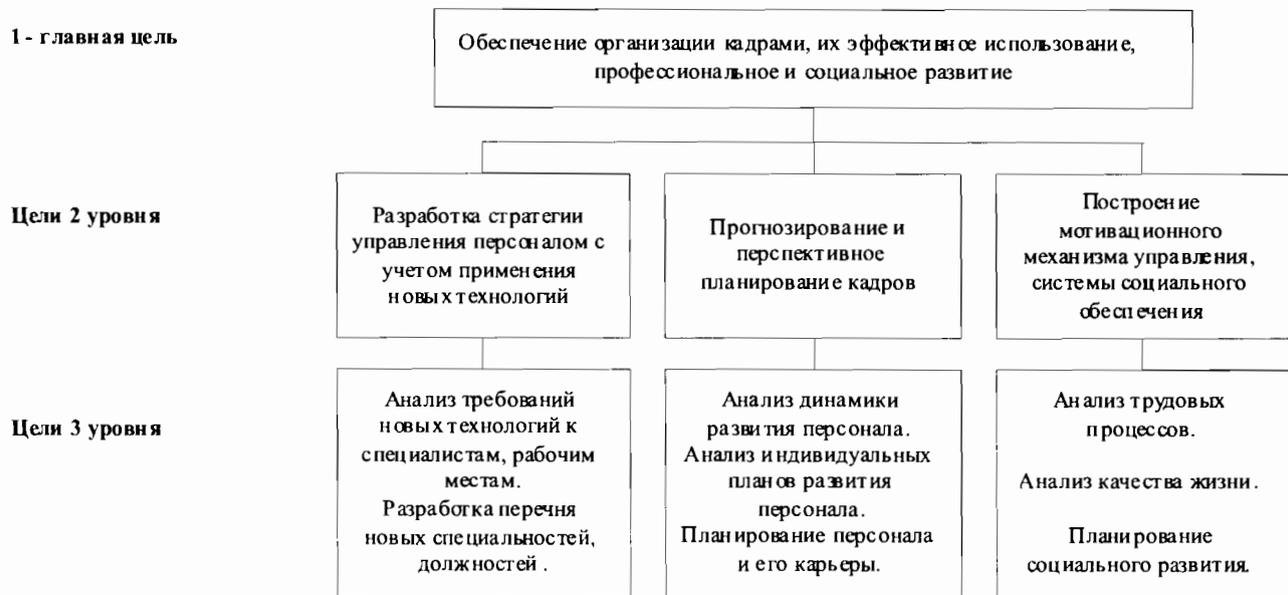


Рис. 4.1 Укрупненное дерево целей системы управления персоналом персоналом

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформировать главную цель системы управления персоналом: **обеспечение кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие**. А также цели 2-го и 3-го уровней (рис. 4.1):

В соответствии с этими целями формируется система управления персоналом организации.

Система управления персоналом организации – система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает подсистемы общего линейного руководства и ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций (рис. 4.2).

Подсистема общего и линейного руководства осуществляет: управление организацией в целом, управление отдельными функциональными подразделениями, управление отдельными производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры.

Подсистема планирования и маркетинга персонала выполняет функции: разработку кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ рынка труда, организацию кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организацию рекламы, поддержания взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.

Подсистема найма и учета персонала осуществляет: организацию найма персонала, организацию собеседования, оценки, отбора и приема персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала, профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала, управление занятостью, делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом.

Подсистема трудовых отношений осуществляет: анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, анализ и регулирование отношений руководства, управление производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическую диагностику, соблюдение этических норм, взаимоотношений, управление взаимодействием с профсоюзами.



Рис. 4.2. Система управления персоналом

Подсистема условий труда выполняет функции: соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охрана труда и окружающей среды, военизированная охрана организации и отдельных должностных лиц.

Подсистема развития персонала осуществляет обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кандидатов на важную должность, текущую периодическую оценку кадров, организацию рационализаторской и изобретательской деятельности, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом.

Подсистема мотивации поведения персонала выполняет функции: управление мотивацией трудового поведения, нормирование и тарификация трудового процесса, разработка систем оплаты труда, разработка форм участия персонала в прибылях и капитале, разработка форм морального поощрения персонала, организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

Подсистема социального развития осуществляет организацию общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитие культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, обеспечение детскими учреждениями, управление социальными конфликтами и стрессами, организацию продажи продуктов питания и товаров народного потребления, организацию социального страхования.

Подсистема развития организационных структур управления выполняет функции: анализ сложившейся оргструктуры управления, проектирование новой оргструктуры управления, разработку штатного расписания, формирование новой оргструктуры управления, разработку и реализацию рекомендаций по развитию стилей и методов руководства.

Подсистема правового обеспечения осуществляет: решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом, решение правовых вопросов хозяйственной деятельности, проведение консультаций по юридическим вопросам.

Подсистема информационного обеспечения выполняет функции: ведение учета и статистики персонала, информационное и техническое обеспечение систем управления персоналом, обеспечение

персонала научно-технической информацией, организация работы органов массовой информации, организации, проведения патентно-лицензионной деятельности.

Функции этих подсистем выполняются различными подразделениями по работе с кадрами организации. В зависимости от размеров организации состав подразделений меняется: в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, в крупных – функции каждой из подсистем, как правило, выполняет отдельное подразделение (рис. 4.3).



Рис. 4.3. Схема современной структуры системы управления персоналом крупной организации

4.3. Основные понятия и характеристики системы управления персоналом

4.3.1. Роль человеческого фактора в работе менеджера

Управление персоналом – это управление социальными процессами, функции которого заключаются в целенаправленном формировании состава производственного коллектива, в его сплочении и социальном развитии для достижения целей деятельности предприятия, повышения общей восприимчивости работников к нововведениям.

Специалисты считают, что знания о человеке должны составлять до 80 % всех профессиональных знаний менеджера.

Классическая теория управления (менеджмента) оперирует тремя основными факторами – людьми, финансовой политикой, техникой и технологией. Что делает "человеческий фактор" в теории и практике менеджера основным? Прежде всего то, что производство, предпринимательство, бизнес – это социальное в деловое творчество свободного человека. Движущие силы бизнеса лежат в самом человеке: в его личной инициативе, энергии, активности, ответственности, порядочности и исключительном трудолюбии. Примером тому выдающиеся предприниматели, организаторы, менеджеры как у нас в стране, так и за рубежом. Изучение их опыта, стилей, характеров методов – необходимый элемент управления персоналом.

Человек – движущая сила прогресса общества.

В условиях резко обострившейся конкуренции между фирмами, корпорациями, странами за сферы влияния и рынки сбыта происходят колоссальные переливания капиталов, преследующие цели слияния и поглощения фирм, создания планов и проектов по изменению ассортимента продукции; осуществляются грандиозные финансовые маневры. И все это приводит зачастую к скромным результатам. Почему? Что препятствует и не позволяет добиться существенных сдвигов в решении насущных проблем? Ответ прост – это результат пренебрежения "человеческим фактором". Крупнейший немецко-американский философ и гуманист XX в. Эрих Фромм писал по этому поводу: "На деле происходит отвлечение внимания и усилий от настоящих резервов повышения производительности труда и конкурентоспособности. затеняя роль людей в этом процессе".

Другим фактором, доказывающим роль человеческих отношений в процессе трудовой деятельности, является феномен частичного поражения технократической идеи автоматизации производства, создания безлюдных технологий. Классическим примером, подтверждающим этот вывод, может служить создание компанией "Дженерал моторс" "завода будущего", где 260 роботов под управлением ЭВМ должны были выполнять почти все технологические операции. Мечта обернулась кошмаром: роботы ломались, выпускали 35 машин в час вместо 60 по плану. На все это было затрачено 33 млрд долларов – почти столько, сколько стоит японская автомобильная компания "Тойота", тогда как на американско-японском сборочном заводе компании "Нумми" в Калифорнии за счет создания рациональной системы управления персоналом (так называемой социотехнической) добились высоких результатов. Переход от технократической концентрации автоматизации к мировой тенденции создания постиндустриального общества, социальной экономики, рынка с "человеческим лицом" ставит задачи общего повышения образованности, требовательности, осознания человека себя как социального субъекта, ориентирует на познание и применение теории человеческих отношений, теории личности в межличностных отношениях.

Перелом в сторону "очеловечивания", социализации производственных отношений в мировой системе наступил в первой четверти XX века под влиянием социальных преобразований в Советском Союзе. Особую роль сыграли теоретические разработки советских ученых тех лет. Так, группой специалистов под руководством Гастева А.К. (1882–1941 гг.) – советского теоретика и практика научной организации труда и управления производством – была разработана концепция трудовых установок, включающих теорию трудовых движений в производственных процессах и организации рабочего места, методику рационального производственного обучения, теорию управленческих процессов. Сами авторы называли свою теорию "технобиосоциальной".

Иллюстрацией превосходства систем управления (СУ), ориентированных на учет человеческого фактора, может служить сравнение уровня производительности труда в ведущих странах мира. Из табл. 4.1 видно, что в 1870 году Япония находилась на задворках индустриального мира. Великобритания превосходила США по производительности труда. Сейчас благодаря курсу на повышение производительной, творческой отдаче и активности персонала, при ориентации на более эффективную систему управления США и Япония выходят вперед. По прогнозам, в будущем Япония перегонит США благодаря успешной работе с кадрами.

Таблица 4.1

Динамика уровней производительности США, Японии, Великобритании, %

Страны	Годы		
	1870	1986	2008
Великобритания	100	70	86
США	88	100	100
Япония	21	69	108

4.3.2. Современные тенденции в управлении персоналом

Становление теории управления персоналом началось в начале XX в., когда на смену первой промышленной революции, сопровождающейся заменой живой энергии людей механической, выходом рабочих из нищеты к относительно благополучной жизни, пришла интеллектуальная революция, заменившая человеческую мысль машинным мышлением. В это время успеха кибернетики, социология в психологии обусловили возможность нового вида экономической и социальной организации, что не могло не сказаться на концепции управления. Основными чертами нового вида управления стали: решение технических и организационных задач с использованием кибернетических средств; выделение из функциональных служб специалистов по управлению – менеджеров; переход от американского индивидуализма к японскому коллективизму в решении производственных проблем; изучение социально-психологических факторов управления; возникновение теории человеческих отношений; стремление к замене однообразного, монотонного труда творческим, разнообразным, инициативным.

Наиболее ярким воплощением этих черт в управлении в последнее время явилась новая концепция под названием "социотехническое конструирование организации труда". Внедрение результатов этих проектов в практику всемирно известных компаний показало их высокую эффективность. В качестве примера обычно приводят такие фирмы, как упоминавшаяся выше "Нумми", фирмы "Эрик-

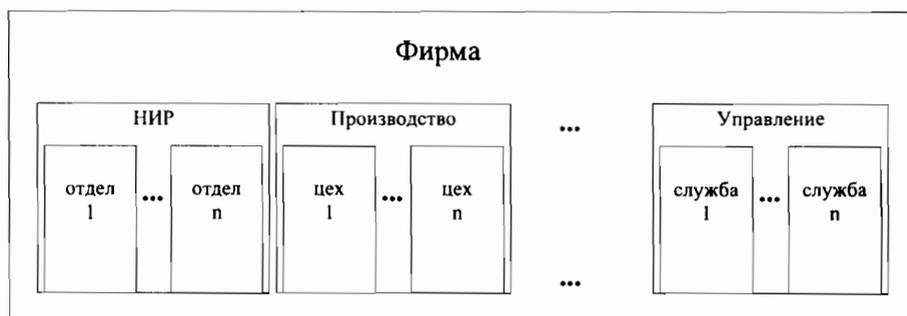
сон" и "Вольво" в Швеции, "Хьюллет-Паккард", "Эпл компьютер", ИВЛ, ЭДС ("Электрик дэйта системс") в США и другие.

В чем заключается социотехническое управление персоналом и чем оно отличается от традиционного? Рассмотрим табл. 4.2, где даются характеристики этих двух подходов, и рис. 4.4, на котором показана их графическая интерпретация.

Таблица 4.2

Сравнительная характеристика принципов традиционной и социотехнической систем управления

Традиционная СУ	Социотехническая СУ
1. Организационная структура управления состоит из обособленных подразделений	1. Основные структурные элементы – самоуправляющиеся команды
2. Наличие барьеров между подразделениями, отсутствие дублирования функций	2. Барьеров нет, но есть дублирование функций
3. Основной принцип организации рабочих мест – специализация	3. Использование рабочих универсальной квалификации
4. Каждый рабочий несет ответственность за одну операцию	4. Ответственность за определенный участок работы несет группа
5. Профессиональная подготовка несет индивидуальный характер	5. Повышение квалификации – задача всей рабочей группы, обладающей множественной квалификацией
6. Отдача от инвестиций недостаточна из-за низкой квалификации	6. Возможность использования сложных станков повышает отдачу от инвестиций
7. Прием на работу осуществляется прямым набором	7. При найме применяются процедуры выбора и оценки кадров
8. Наличие символов статуса: иерархическое подчинение одних работников другим	8. Ликвидация барьеров и привилегий, благоприятный климат в коллективе
9. Оплата труда по традиционным формам и системам	9. Стимулирование и мотивация труда; использование оплаты труда на конкурсной основе



а)



б)

Рис. 4.4. Традиционная (а) и социотехническая (б) системы управления. Условные обозначения: Ф – финансы; Р – ресурсы; Т – технология и техника; О – организация; ТП – техническая подсистема

Можно выделить две основные части социотехнической системы. Первая – техническая подсистема – ориентирование на управление инвестициями и технологией. Ее задача – обеспечить условия наиболее эффективного использования технологии, оборудования.

Вторая – социальная подсистема – должна обеспечить эффективную работу технической системы. Она включает процедуру отбора, найма и оценки кадров, расстановки их по рабочим местам, компоновки рабочих мест, обучения работников передовым навыкам, повышения их квалификации, социального развития (рис. 4.46).

При социотехническом конструировании формируются управленческие центры, которые ориентированы на определенный вид деятельности, производство определенного вида товаров или услуг.

Все более актуальным в развитии крупных фирм в становлении новых предпринимательских структур становится создание социальной атмосферы, способствующей успеху. Речь идет о культурном укладе фирмы, своеобразной внутрифирменной ауре, окружающей рабочие фирмы и в которую невольно погружаются все внешние партнеры фирмы. Это так называемая корпоративная культура, под которой понимают видение фирмой своей миссии, правильную ориентацию усилий и отношение к людям. По словам одного из управляющих фирмы ЭДС, свод правил фирмы читается как "нечто заимствованное из пресвитерианского молитвенника XIX века.

Управляющие не расстаются с "памятками по культуре", напоминающими им об их задачах.

Основу корпоративной культуры составляют следующие элементы: эгалитаризм, т.е. стремление к высоким эталонам и преданности фирме; ликвидация ведомственных перегородок внутри фирмы и привилегий управляющих, минимизация бюрократии; работа непосредственно с людьми, а не с бумагами; непрерывное обучение; любовь и доверие к персоналу. Президент крупнейшей дизайнерской фирмы Дж.Пилдич наставляет своих служащих: "Не создавайте гигантских подразделений. Позвольте людям самим вести свои дела, иметь собственное лицо, самостоятельно вырабатывать то, что именуется корпоративным духом".

Корпоративной культуре свойственна высокая мотивированность и преданность делу.

Стив Джобс, один из основателей фирмы "Эппл компьютер", именно так отзывался о своих сотрудниках. Можно привести немало примеров социальных оазисов в промышленности Советского Союза. Это такие гиганты индустрии, как Волжский автозавод, КАМАЗ, ЗИЛ, предприятия электронной промышленности в Зеленограде. Все они обладали элементами корпоративной культуры, своей развитой социальной и культурной базой: домами отдыха, профилакториями, детскими учреждениями, спортивными и медицинскими комплексами. Их работники по праву гордились своими предприятиями и считали престижным свою принадлежность к ним. Однако такое отношение к корпоративной культуре распространено далеко не везде. Проведенные в США исследования показали, что только один из 100 директоров рассматривал "сферу коммуникаций и паблик релэйшнз", относящуюся к компонентам корпоративной культуры, в качестве одной из трех самых важных своих проблем. В то же время процветание компаний, придерживающихся концепций корпоративной культуры, говорят в ее пользу (см. п. 5.5).

4.3.3. Принципы функционирования, состав и структура системы управления персоналом

Система управления персоналом (УП) – сложная многозвенная система, элементами которой являются как отдельные личности, так и социальные группы, объединенные в процессе производства, вступающие в производственные отношения, направленные на достижение общих целей. Субъектом и объектом управления в такой системе является человек (*person* – человек, особа, лицо). Весь персонал предприятия (*personnel* – личный состав, персонал) подразделяется на две группы: промышленно-производственный (ППП) и персонал непромышленной группы. ППП в свою очередь делится на категории: рабочие, инженерно-технические работники, служащие и младший обслуживающий персонал, охрана и ученики. Категория "рабочие" делится на подгруппы основных и вспомогательных рабочих.

В середине XIX в. в США было принято деление персонала фирм на "белые" (ИТР и служащие) и "синие" (рабочие) воротнички. В настоящее время в связи с пропагандируемым принципом единого статуса для всех такое деление устарело.

Важными современными характеристиками УП являются принципы, направленные на активизацию деятельности и повышение творческого начала на каждом рабочем месте.

Ниже перечислены некоторые из них:

Духовное единение работников фирмы. Этот принцип воплощается через глубокие убеждения в совместных этических ценностях, разделяемых как руководителями, так и работниками: через политику, ориентирующую на долговременное сотрудничество и полную занятость, путем обогащения трудовой деятельности своих работников, их личного участия в принятии решений.

Неспециализированная карьера. Данный принцип содержит идеи привлечения работника одной компании к нескольким весьма различным видам деятельности на протяжении его карьеры; развития личных стимулов к труду; неявного, на основе количественных показателей, контроля с использованием контрольных цифр и показателей, охватывавших все направления деятельности. В результате каждый работник знает, что от него ожидают.

Взращивание сильной культуры. Принцип корпоративной культуры связан с предыдущим. В конечном счете весь неявный контроль основан на пронизывающей всю деятельность компании внутрифирменной культуре.

Тем самым действия всех работников направляются в основном в прежнее русло, даже если не дается никаких инструкций.

Холистический подход к работнику. Холизм – философия целостности, в которой высшая конкретная форма органической целостности – человеческая личность. Руководствуясь этим принципом, компания видит свое предназначение в удовлетворении всех потребностей ее работников. Основа принципа – уважение к человеку, сильная вера в его индивидуальность.

На этом строится кадровая политика, позволяющая исповедовать принятые компанией убеждения. Этим же обусловлено провозглашение лозунга единого статуса для всех работников, который не связывается с его положением на служебной лестнице. Все работники должны находиться в одинаковых демократических условиях, и отношения между ними не могут основываться на подавлении одного человека другим.

Привлечение на работу специалистов высшей квалификации, расширенная подготовка управляющих, особенно высшего звена. Руководствуясь этим принципом, компания добивается формирования единой команды, полного использования способностей и талантов сотрудников, дает возможность работникам реализовать свой потенциал.

Максимальное делегирование полномочий работникам вплоть до самых низовых исполнителей. Это позволяет подчиненным полностью реализовать свои способности, а руководителям – по настоящему заниматься управлением.

Институционализация изменений, поощрение несогласия – один из главных способов развить в людях инициативу, творчество, стремление к обновлению. Это тот "смазочный материал" для механизма управления, позволяющий бороться с бюрократией, не дающий ей основательно закрепиться.

Организационная структура системы управления персоналом – это состав, взаимосвязи и самоподчиненность организационных единиц или звеньев, выполняющих функции УП.

Организационная структура системы УП показана на рис. 4.5. Каждое звено в данной структуре на всех уровнях управления персоналом выполняет весь комплекс функций, свойственных данной системе в целом. В этом сказывается основная специфика системы УП, отличающая последнее от остальных управленческих систем. На любом уровне системы УП, в самом небольшом звене (группе, отделе, цехе, бригаде) в связи с тем, что это звено представляет собой социальную ячейку фирмы, должны выполняться все функции управления персоналом.

На рис. 4.6 показана функциональная модель системы УП – комплекс функций в их взаимосвязи и самоподчиненности. На высшем уровне находятся главные функции системы УП, на втором – основные и на третьем – вспомогательные, посредством которых реализуются основные функции.

Для реализации функций УП необходим комплекс обеспечивающих подсистем, таких как информационная, правовая, финансовая и социально-психологическая. В табл. 4.3 дана матрица взаимосвязей функциональных и обеспечивающих подсистем УП, а также основных исполнителей, действующих в рамках систем УП, в том числе менеджеров.

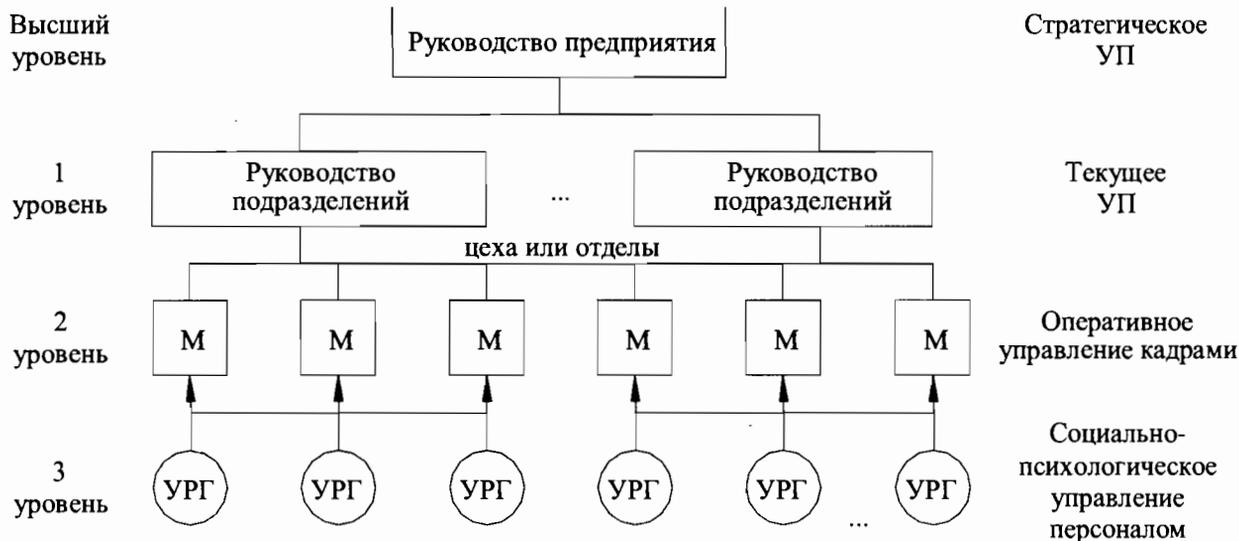


Рис. 4.5. Организационная структура УП. М – менеджеры; УРГ – управляющая рабочая группа

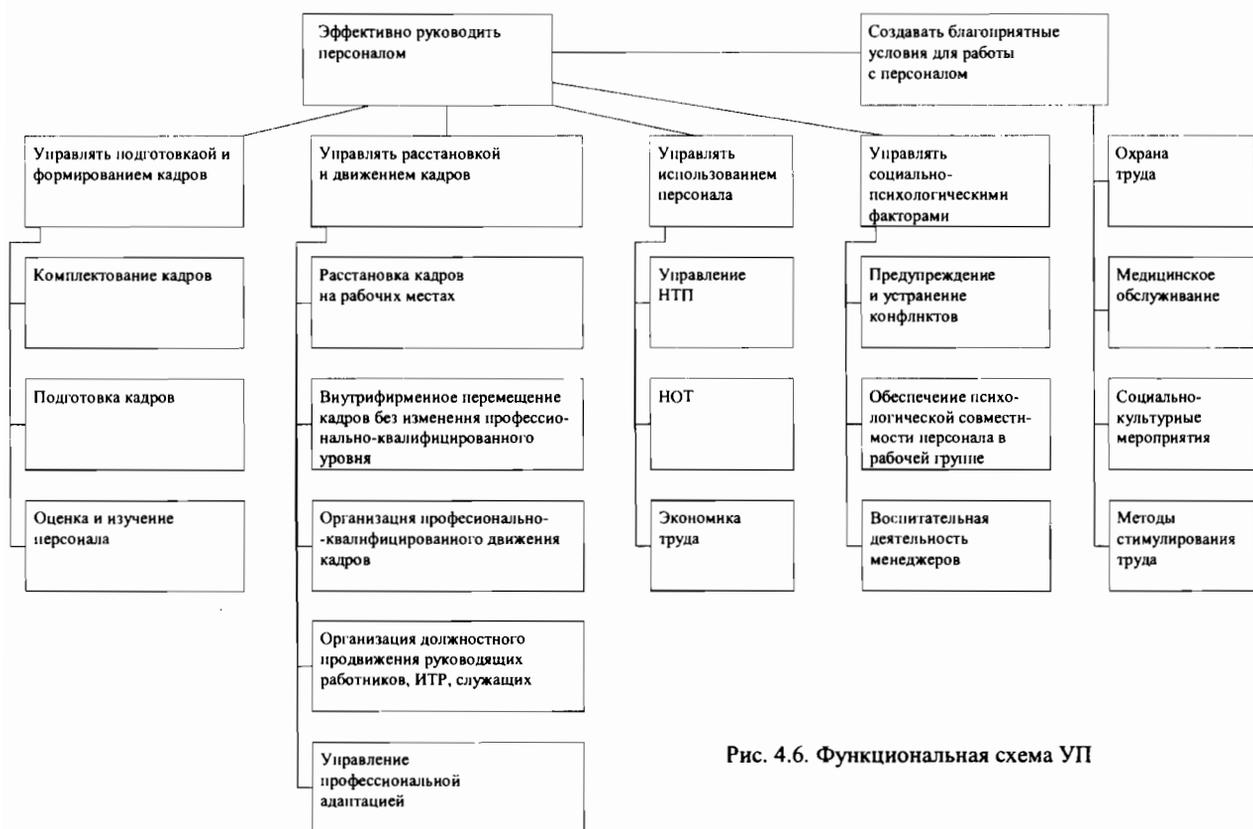


Рис. 4.6. Функциональная схема УП

Таблица 4.3

Матрица взаимосвязей функциональных и обеспечивающих подсистем

Обеспечивающие подсистемы	Функциональные подсистемы												
	Подготовка и формирование кадров			Расстановка и движение кадров			Использование персонала			Социально-психологическое управление			
	ОК, менеджеры	ПЭО	ОТиЗ	ОК, менеджеры	Линейные руководители	Функциональные руководители	Руководители	Менеджеры	ОТиЗ	Руководители	Менеджеры	Социологи	Психологи
Информационная	*	*	*	*	*	*			*	*	*		
Правовая	*		*	*	*	*	*	*	*				
Финансовая			*			*	*	*		*			
Социально-психологическая	*			*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

Из анализа табл. 4.3 можно сделать следующие выводы: основная роль в системе УП отводится менеджеру, он задействован во всех функциональных подсистемах и пользуется всеми обеспечивающими подсистемами.

Информационная подсистема обеспечивает исходными данными функциональные службы и менеджеров для принятия соответствующих решений по всему спектру функций управления персоналом и базируется на использовании вычислительных средств, в т.ч. персональных компьютеров.

Правовая подсистема призвана обеспечить правовую базу для выполнения функций УП. Она использует профессионально-правовые и административные предписания, нормы и акты по регулированию трудовых отношений работников – например, в Российской Федерации – трудовой кодекс, в Германии – закон о правовом режиме предприятий.

Финансовая подсистема включает в себя совокупность денежных отношений, связанных с обеспечением выполнения функций управления персоналом. Эти отношения тесно связаны с формированием и использованием целевых фондов (финансовых ресурсов), обеспечивающих производственное и социальное развитие предприятия. Они используются для оплаты труда персонала, для обучения и подготовки кадров, их переквалификации, для создания новых и совершенствования имеющихся рабочих мест, для обеспечения профилактического медицинского обслуживания и отдыха и т.д.

Социально-психологическая подсистема УП связана с социальной и психологической поддержкой работников системы УП. Ее функции заключаются в следующем: учете социально-психологических факторов УП, изучении и использовании методов социально-психологического воздействия на повышение инициативы и творчества, восприимчивости к инновациям.

4.3.4. Роль кадровой службы в системе управления персоналом

Служба формирования трудовых ресурсов, или кадровая служба, ранее структурно организовывалась в виде отдела кадров.

Неизбежно, однако, что с переходом к рыночным отношениям, предусматривающим развитие конкуренции между предприятиями, функционирующими в любой сфере деятельности, главным содержанием деятельности этой службы становится именно формирование трудовых ресурсов. Под этим следует понимать:

знание и предвидение потребности в кадрах по специальностям, необходимым для успешной, конкурентоэффективной работы данного предприятия или организации;

принятие мер по найму или переобучению работников для покрытия возникающей потребности.

Качество деятельности службы можно косвенно определить по прошествии определенного времени по критерию изменения производительности, приходящейся на одного работника.

Последнее зависит как от уровня нанимаемых работников, так и от степени совместимости вновь принятых со сложившимся коллективом. При хорошей совместимости, когда, как говорится, новый работник "вписался" в коллектив, когда психологический климат в организации не ухудшился, достигается так называемый эффект синергии. В этом случае рост производительности коллектива превышает увеличение числа работников. А повышение производительности, по словам крупнейшего американского ученого в области теории менеджмента У.Э. Деминга, – это чистая прибыль.

В случае плохой совместимости (или полного ее отсутствия) вновь принятого работника производительность падает. При крайнем стечении обстоятельств коллектив может расколоться или даже полностью распасться. Примеров такого рода много.

В бывшем СССР службы отдела кадров предприятий и учреждений были ориентированы главным образом на то, чтобы подобрать для предприятий и учреждений идеологически выдержанных работников. Соответствующие указания по этому вопросу, меняющиеся в зависимости от ситуации, той или иной кампании, проводимой руководящими инстанциями, спускали во все отделы кадров. Гораздо меньшее значение придавалось квалификации, образованию, опыту работы и знаниям принимаемого работника. И уже совсем не учитывались вопросы психологии, совместимости, сложившегося в коллективе психологического климата.

В современных условиях, имея в виду основные задачи, стоявшие перед каждым предприятием и организацией, – обеспечение ее конкурентоспособности, стабильности и успеха в условиях свободного рынка, товаров, услуг и предложений, – перед кадровой службой стоят иные, значительно более сложные задачи.

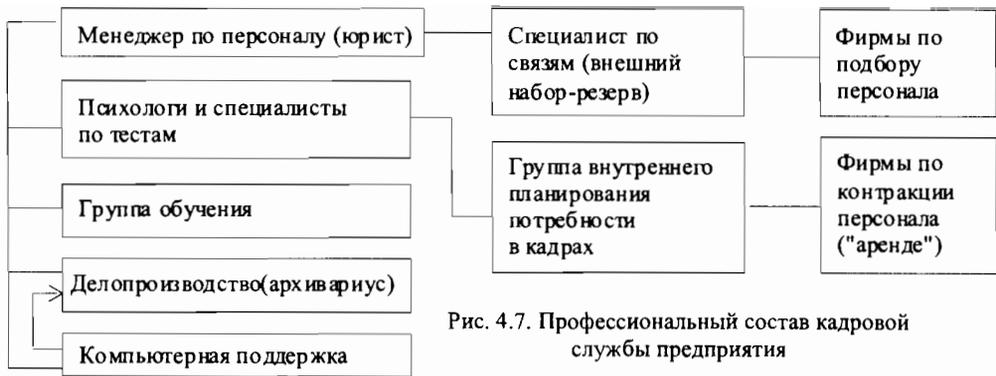


Рис. 4.7. Профессиональный состав кадровой службы предприятия

Структура службы формирования трудовых ресурсов (рис.4.7) присуща крупным фирмам и организациям. В ней предусмотрены подразделения или специалисты, в чью компетенцию входят следующие вопросы:

- 1) связь и коммуникации, в том числе получение информации на рынке рабочей силы, выяснение возможностей внешнего набора работников, наличие резерва кандидатов;
- 2) внутреннее планирование потребности в кадрах, методы и нормативы, применяемые при таком планировании, которое позволяет уточнить и обосновать потребность в рабочей силе;
- 3) обеспечение обучения и переобучения работников;
- 4) проверка и тестирование для оценки квалификации кандидатов, поступающих на работу; в этом подразделении должны работать специалисты по тестированию, а сами тесты должны составляться при содействии тех функциональных подразделений предприятия, для которых осуществляется наем работников;
- 5) ведение картотек и делопроизводства, переписки, сведений о найме и увольнении работников, подготовка проектов характеристик, рекомендаций, поощрений и т.п. кадровых документов;
- 6) обеспечение компьютерной поддержки всех действий, связанных с кадровой службой, в т.ч. внесение в память ЭВМ всех данных кадрового движения работников. Это направление уже приобрело в передовых странах первостепенное значение и, несомненно, станет и у нас в ближайшее время перспективной областью кадровой работы.

Перечисленные подразделения и виды их деятельности характеризуют сложность в многообразии функций службы формирования трудовых ресурсов (рис. 4.8).

Во главе этой службы должен стоять менеджер, имеющий необходимое образование и хорошо знакомый со всеми задачами и функциями службы формирования трудовых ресурсов (см. пп. 5.6, 5.7).



Рис. 4.8. Схема функционирования кадровой службы фирмы

4.4. Функции и задачи управления персоналом, процедуры их решения

4.4.1. Состав и структура промышленно-производственного персонала

Современное предприятие характеризуется тем, что на нем занято намного меньше рядовых рабочих, чем 50 или даже 100 лет тому назад. А через 5, 10, 20 лет их будет еще меньше. Уже сейчас существуют предприятия, на которых почти нет рабочих, а имеется лишь высококвалифицированные служащие и менеджеры. Последние становятся основным фактором производства. Промышленные предприятия без них работают малоэффективно, так как при отсутствии опытных менеджеров капитал сам по себе не может найти выгодного применения.

Весь персонал предприятия принято подразделять на две группы: промышленно-производственный персонал (ППП) и персонал непромышленной группы. Структура промышленно-производственного персонала характеризует доли всех категорий сотрудников в общей их численности. Различают социальную, демографическую и профессиональную структуру ППП.

Состав и структура кадров не постоянны. На них влияют такие факторы, как специализация, концентрация и характер производства. Для учета и планирования персонала различают его общую численность, списочный, среднесписочный составы.

Общая численность – это общее число физических лиц, имеющих трудовые отношения с предприятием.

Списочный состав определяется в соответствии со штатным расписанием.

Среднесписочный состав рассчитывается за месяц путем деления суммы списочного состава за все дни месяца (включая выходные и праздничные дни) на количество календарных дней в месяце. За квартал (год) среднесписочный состав определяется как сумма среднемесячной численности за рассматриваемый период, деленная на соответствующее число месяцев.

Таким образом, в системе управления персоналом субъектом и объектом управления являются люди.

4.4.2. Планирование потребности в трудовых ресурсах

Потребность в кадрах – необходимое количество работников различных категорий с разной профессионально-квалификационной структурой для обеспечения производственной или иной другой деятельности предприятия. Таким образом, потребность в трудовых ресурсах может быть определена как в количественном, так и в качественном выражении. Кадры предприятия – один из самых дорогих ресурсов, поэтому задача менеджера – определить такой состав и структуру кадров, отдача от которых будет наибольшей. Критерием оптимизации кадрового состава служит показатель соотношения прибыли до уплаты налогов к затратам на одного работника $K_{\text{опт}}$:

$$K_{\text{опт}} = \Pi_{\text{раб}}/S_{\text{раб}},$$

где $\Pi_{\text{раб}}$ – балансовая прибыль, приходящаяся на одного работника, руб./чел.*год, $S_{\text{раб}}$ – затраты на одного работника, руб./чел.* год.

Это соотношение должно быть постоянным или увеличиваться с изменением численности персонала. Затраты на одного работника не должны увеличиваться быстрее, чем прибыль; это расходы, связанные с его наймом, обучением, содержанием, обеспечением условий труда и безопасности, социальным развитием. Например, стоимость одного рабочего места в германской машиностроительной отрасли 38 тыс. евро, а в аэрокосмической компании США – 57 тыс. дол. Целью планирования численности рабочей силы является не только наем работников, но и реализация возможностей использования уже имеющегося потенциала сотрудников в соответствии с квалификацией.

Планирование потребности в трудовых ресурсах осуществляется в трех направлениях: планирование общей потребности, по категориям и дополнительной потребности (см. пп. 5.10, 5.11).

4.4.3. Наем, отбор и обучение кадров

Наем рабочей силы – ответственная и дорогостоящая задача. Она становится еще более дорогой из-за ошибок при найме и отборе кадров. Поэтому, прежде чем набирать сотрудников, менеджер должен четко знать, на какую работу он ищет кандидата и в каких условиях тот будет работать. Для избежания ошибок найма предусматривается ряд процедур: анализ работы, описание работы, спецификация работы.

Под анализом подразумевается процесс исследования работы с целью идентификации ее составных элементов и обстоятельств, при которых она выполняется. Анализ включает выявление начальных требований для выполнения работы, прав и обязанностей исполнителя, условий работы, социальной базы работника.

Описание работы – это широкое изложение ее целей, масштаба, прав и обязанностей исполнителя. Оно включает: наименование работы, всех ее частей, в т.ч. функции, виды деятельности, задания, операции, действия, уровень ответственности и др.

Спецификация работы. После анализа и описания работы требуется определить человека, годного для ее выполнения. Этот процесс принимает форму спецификация работы – базы для отбора кадров. В составе спецификации указываются образование, физические кондиции, интересы, инициатива и энергичность, требуемые для анализируемой деятельности.

После завершения работ над спецификацией приступают к найму кандидатов (см. п. 5.8). Источниками кадров могут служить биржи труда, центры по трудоустройству молодежи, школы, колледжи, университеты, частные агентства, профсоюзы и др. Пути поиска кандидатур выбирает менеджер. Ими могут быть реклама, неформальные контакты с менеджерами других фирм, объявления в СМИ.

Основные процедуры найма и развития карьеры показаны на рис. 4.9 (фирма "Дюпон").

В качестве методов отбора кадров из "пула" кандидатов можно порекомендовать следующее: анкетирование, собеседование, интервьюирование, отборочные тесты. При этом главными выявляемыми качествами являются: физические данные, образование и опыт работы, интеллект, способность к физическому труду, навыки устной речи, счета, интересы, в т.ч. хобби; диспозиция – лидерство, чувство ответственности, общительность, личные обстоятельства (список разработан Национальным институтом производственной психологии, Англия).

Как видно из рис. 4.9, в процедуры развития карьеры включены тренерство и обучение кадров. Различают несколько вариантов обучения: вводное – для новых сотрудников; производственное – для овладения в кратчайшие сроки методами работы; наблюдающее – для улучшения знаний; управленческое – для планомерного приобщения к ответственности; обучение должностных лиц для совершенствования управленческих навыков.



Рис. 4.9. Основные процедуры найма и развития карьеры фирмы «Дюпон»

Причинами, вызывающими необходимость подготовки и обучения кадров, являются: нехватка квалифицированной рабочей силы; увеличение стоимости рабочей силы как ресурса; давление конкурентов, которые требуют эффективного использования труда; технологические изменения; появление новых технологических процессов; подготовка к занятию более высокой должности; развитие потенциала работников; рост объемов производства и продаж; социальная ответственность фирмы за

работников. Особое место в обучении кадров занимает производственное обучение. Оно осуществляется путем разработки и освоения рабочих инструкций; на курсах с тренажерами, путем имитации определенного рода деятельности на стендах в виде ролевых и деловых игр; изучения прецедентов для улучшения кругозора и мыслительного процесса; в процессе дискуссий, лекций, а также через ротацию, т.е. временное использование кадров на других постах. Последнее особенно важно для повышения квалификации менеджеров.

Для создания условий эффективного обучения и подготовки кадров разрабатываются и анализируются программы обучения. В результате такого анализа выявляется, каковы цели обучения, на каком уровне устанавливаются эти цели, как, когда и кто будет осуществлять обучение, к каким изменениям оно приведет. Кроме того, проводятся анализ экономической целесообразности обучения путем сравнения затрат с ожидаемыми для фирмы результатами.

4.4.4. Оценка и стимулирование труда

Результат деятельности фирмы Q определяется как кумулятивное исполнение работы всеми ее работниками:

$$Q = f(q_1, q_2, \dots, q_i, \dots, q_n),$$

где q_i – производительность i -го работника.

Таким образом, задача оценки деятельности каждого исполнителя является одной из важнейших функций управления персоналом. Цели этой оценки заключаются в обеспечении соответствующего уровня оплаты труда, в побуждении людей к карьере внутри компании, к повышению производительности труда и опережающему ее росту по сравнению с заработной платой. Оценка исполнения работы есть качественное и количественное заключение о выполнении ее работником.

Главными методами оценки труда являются следующие.

Ранжирование – субъективная оценка менеджером подчиненных по выбранным им критериям.

Балльная оценка (цифровая или нецифровая – "плохо", "ниже среднего", "среднее", "выше среднего", "хорошо") производится вышестоящим управляющим по определенному виду работ или операциям.

Аттестация осуществляется с целью установления соответствия работника занимаемой должности в его тарификации. Например, аттестация служащих учреждений, организаций и предприятий, находящихся на бюджетном финансировании.

После сравнения результатов деятельности исполнителя с целями, поставленными перед ним при корпоративном планировании функционирования и развития фирмы и подразделений, ему присваивается определенный разряд (уровень).

Система оценок сильных и слабых сторон работника основана на подходе, который предполагает анализ деловых качеств и квалификации при установлении разряда оплаты, предусмотренного ЕТС (единой тарифной сеткой). Кроме показателей, общих для всех категорий работников (уровень образования, объем специальных знаний, стаж работы в данной должности), для каждой отрасли и группы служащих должны быть предусмотрены свои особые показатели и критерии оценки. Например, степень самостоятельности выполнения должностных обязанностей, качество их выполнения, способность адаптироваться к новой ситуации и применять новые подходы к решению возникающих проблем, умение организовать труд подчиненных и т.д. Единая тарифная сетка по оплате труда работников бюджетной сферы РФ содержит восемнадцать разрядов. Профессии рабочих тарифицируются в соответствии с Единым тарифно-квалификационным справочником работ и профессий рабочих с 1 по 8 разряды ЕТС.

Одной из наиболее трудных задач, решаемых менеджером по управлению персоналом, является материальное стимулирование труда с учетом фактора воздействия заработной платы на общие расходы фирмы и прибыль. Кроме того, на уровень оплаты труда влияет внешняя среда и уровень спроса и предложения рабочей силы, стоимость жилья, политика правительства относительно индексации заработной платы в условиях инфляции и др.; характер работы (сложность, условия, ответственность); внутрифирменные факторы (производительность труда, рентабельность производства).

Стратегия создания эффективной системы оплаты труда включает:

- 1) обеспечение тесной связи между заработной платой, производительностью и эффективностью;
- 2) изменение доли постоянных и переменных выплат в зависимости от производительности и прибыльности;

- 3) выбор такой системы оплаты труда, которая объединяет, а не разъединяет персонал;
- 4) поддержание темпов роста производительности труда более высокими по сравнению с заработной платой;
- 5) использование гибких систем оплаты труда (участие в прибылях, распределение доходов между членами трудового коллектива).

Эффективная система оплаты труда – это оптимальное сочетание фиксированной, постоянной части заработной платы и ее переменной части. Обычно постоянная часть заработной платы составляет от 50 до 90 % всей оплаты труда. Остальная доля приходится на доплаты и финансовые льготы.

Если стимулирование труда является внешней причиной, побуждающей людей к достижению цели, то мотивация определяет внутреннюю побудительную силу человека,двигающую им по пути самореализации.

С 1880 года Ф.Тейлор исследовал технику менеджмента с точки зрения мотивации. Он считал, что все, чего хотят рабочие, – это высокая заработная плата. В конце 20-х годов XX в. работа Э.Майо опровергла теорию Тейлора и указала путь к более совершенным теориям. Базой их стала теория мотивации. Одна из них – теория А. Маслоу (1908–1970 гг.), в основу которой положена пирамида потребностей из пяти уровней:

- 1) физиологические потребности;
- 2) потребности безопасности;
- 3) социальные потребности;
- 4) потребности в уважении;
- 5) потребности самореализации.

Таким образом, если удовлетворяются потребности нижней строки, возникает мотивация, которая движет человеком, ориентируя его на удовлетворение потребности более высокого порядка. Эту закономерность необходимо учитывать при расстановке и использовании кадров.

Теория мотивации Герцберга (США), продолжая теорию Маслоу, обуславливает мотивацию удовлетворенности или неудовлетворенности работой. При этом допущено, что факторы, вызывающие удовлетворение от работы, более разнообразны, чем те, что вызывают неудовлетворенность. Факторы, влияющие на неудовлетворенность, Герцберг назвал гигиеническими; факторы, влияющие на удовлетворенность, – мотиваторскими. Гигиенические факторы: политика компании, безопасность, статус, производственные отношения, заработная плата, рабочие условия и др. Мотивирующие факторы: психологический рост (самореализация по Маслоу), прогресс, ответственность, работа сама по себе, призвание, успех. Если гигиенические факторы улучшают исполнение, то мотивирующие факторы необходимы для достижения реальных успехов.

Отечественная психология управления выделяет следующие основные мотивы: увлеченность профессией, своим делом; ориентация на получение максимального материального вознаграждения; осознание важности и нужности работы, даже не слишком материально привлекающей работника. В связи с этим, проанализировав основные трудовые мотивы отдельного работника, можно отнести его к определенному типу (табл. 4.4). Такая простейшая психология может быть полезна для индивидуальной работы с кадрами (см. пп. 5.8–5.11).

Таблица 4.4

Виды мотивации к труду

Материальная заинтересованность в работе	Интерес к процессу труда	Осознание и переживание общественной значимости труда	Условное название человеческого типа
+	+	+	Оптимальный
+	-	+	Неустойчивый
+	-	-	Рвач
-	+	+	Энтузиаст
-	-	+	Неустроенный
-	-	-	Негативно настроенный

4.5. Социально-психологические аспекты управления персоналом

4.5.1. Социальное обеспечение и социальное развитие персонала

Система мер удовлетворения социальных потребностей работников относится к социальным аспектам управления. Предоставление работникам фирмы набора социальных выгод в виде обеспечения занятости, содействия в получении жилья, медицинского обслуживания, обучения и получения образования, пенсионных выплат, пользования детскими учреждениями и т.д. представляет собой социальное обеспечение. Наиболее важное место в социальном обеспечении занимают проблемы создания благоприятного климата в социальных группах различной численности и специфики. При решении этих проблем не обойтись без социальной психологии, которая изучает закономерности поведения в деятельности людей, обусловленных фактом их включения в социальные группы.

Социальные группы – это группы людей, чьи отношения основаны на совокупности взаимовлияющих ролей и статуса. Все виды бизнеса осуществляются группами людей. Большинство проблем, с которыми сталкивается отдельный человек, возникает из-за его отношения с другими людьми.

Большое значение для успешного руководства группой имеет знание законов группового поведения.

1. Закон неопределенного отклика – различное восприятие людьми внешних воздействий, что приводит к конфликтам из-за непонимания задач и целей, которые ставит управляющий перед исполнителем.
2. Закон неадекватного отображения человека человеком. Человек не может постичь другого человека с той степенью достоверности, которая была бы достаточной для принятия решений относительно этого человека.
3. Закон неадекватности самооценки – частный случай второго закона. Самого себя человеку трудно познать, так как психика состоит из осознаваемого и неосознаваемого компонентов.
4. Закон расщепления смысла управленческой информации. Постановления, директивы, указы имеют объективную тенденцию к изменению смысла в процессе движения по ступеням иерархической лестницы управления. Чем больше ступеней и звеньев, тем выше величина отклонения смысла от первоначального.
5. Закон самосохранения. Ведущим мотивом социального поведения является сохранение личного статуса, состоятельности, достоинства.
6. Закон компенсации. При высоком уровне стимулов к данной работе нехватка способностей компенсируется другими способностями или навыками и умением работать.

Соблюдение законов социальных групп не только способствует созданию благоприятного климата, но и стимулирует социальное развитие коллектива.

Социально-психологические исследования показали, что критическое значение численности группы для большинства видов деятельности людей составляет 5–9 человек. Для управления коллективом любого масштаба необходимо различать его формальную и неформальную структуру.

Формальная структура образуется на основе штатного расписания, регламентируется должностными обязанностями каждого члена и функционирует на основе правил внутреннего распорядка и должностных инструкций.

Неформальная структура основана на чисто психологических отношениях, на личной симпатии и эмоционально-психологических взаимоотношениях между членами группы. Неформальные группы функционируют в рамках формальных, их может быть столько, сколько оснований для общения: родственные связи, территориальная близость проживания, производственные и непроизводственные интересы. Например, в группе студентов возникает своя собственная неформальная группа со своим лидером, нормами поведения.

Научное управление социальным развитием коллектива предполагает совпадение формальной и неформальной структур и нахождение средств установления их единой направленности.

4.5.2. Методы и стили руководства коллективом

Лидер в собственном смысле слова, как правило, относится к неформальной структуре. Такой лидер никем официально не назначается, авторитет его никакими официальными мероприятиями не поддерживается. Задача, стоящая перед лидером, обычно уже, чем перед официальным руководителем. Лидер выступает ведущим не во всякой ситуации, в то время как официально назначенный глава

какой-либо формальной структуры обычно называется руководителем, который по своему положению обязан находить верные решения в любых ситуациях. Когда официальный руководитель одновременно является лидером, как правило, наблюдается рост общей эффективности деятельности коллектива. Сфера влияния лидера может выходить за рамки административного подразделения, в котором он действует.

Неформальные организации могут помочь формальной организации в достижении ее целей. Для этого надо признать ее существование, выслушивать мнения членов, лидеров неформальных групп использовать в интересах сплочения групп. Эффективным лидером, отвечающим новой философии управления, считается человек, который осознает, что его авторитет непосредственно зависит от уважения подчиненных, а не от формального статуса.

Если формальные организации порождают разрастающийся внутрифирменный бюрократизм, закрывают все каналы для доступа свежих идей, то неформальные структуры способствуют разрушению привычных порядков, препятствуют инертности и консерватизму.

Официальному руководителю стать лидером помогает правильный выбор стиля руководства.

Стиль руководства – это совокупность наиболее характерных и устойчивых методов решения типовых задач и проблем, возникающих в процессе реализации функций управления персоналом.



Рис. 4.10 Управленческая «сетка» Блейка-Мутона

Каждый из стилей характеризуется разной степенью использования форм воздействия на персонал: принуждение, побуждение, убеждение. Подобную классификацию стилей управления предложили Р.Блейк и Дж.Мутон из Техасского университета (США), построив сетку менеджера (рис. 4.10), исходя из допущения, что существуют две области заботы управляющих: люди (вертикальная ось сетки) и производство (горизонтальная ось сетки). Отсюда определялись доля времени, уделяемого этим областям. Сетка Блейка предлагает девять градаций по обеим осям, где девятая является максимальной.

В табл. 4.5 приведена характеристика различных стилей руководства – от авторитарного до партисипативного (граничащего с отказом руководителя от управленческой ответственности). Между этими крайними стилями находятся в разной степени близкие к демократическому стилю управления бюрократический, патриархальный и кооперативный стили руководства (см. п. 5.3).

Таблица 4.5

Характеристика стилей управления

Критерий стиля управления	Стиль управления				
	Авто-ритарный	Бюро-кратический	Патриар-хальный	Кооператив-ный	Партисипа-тивный
Работающие рассматриваются как	Машины	Анонимные факторы	Дети	Сотрудники	Изолированные индивидуумы
Авторитет и власть определяются	Иерархией	Аппаратом	Отцом	Личными возможностями	Сотрудниками
Решения реализуются посредством	Приказа	Письменных указаний	Разъяснений	Выслушивания и убеждения	Согласования

Критерий стиля управления	Стиль управления				
	Авто-ритарный	Бюро-кратический	Патриар-хальный	Кооператив-ный	Партисипа-тивный
вом					
Информация исходит	От верха пирамиды	Формально, сверху вниз	Сверху, добровольно	Сверху, снизу, поперек	Случайно
Характер контроля	Тотальный	Посредством докладов, отчетов	На основе эмоций	Выполняется руководителем	Самостоятель-ный
Суть мотивации	Страх	Указания и пред-писания	Зависимость	Гражданин предприятия	Свобода
Область применения	Диктатура	Жесткое управле-ние	Личное хозяйство	Современное предприятие	Коллектив науч-ной организации
	← Авторитарический			Либеральный →	

На рис. 4.11 представлена альтернатива сетке Блейка – трехосевая таблица Реддина, которая расширяет двухмерную таблицу за счет добавления третьего фактора – эффективности. Эффективность – степень, при которой менеджер достигает высших требований, предъявляемых к данной должности. Четыре стиля – миссионер, автократ, соглашатель и дезертир – менее эффективны, чем другие четыре стиля – прогрессист, доброжелательный автократ, администратор и бюрократ.



Рис. 4.11. Трехосевая таблица Реддина

4.5.3. Психологическая оценка работников. Конфликты и способы их предотвращения

Деятельность менеджера – непрерывный процесс делового общения с людьми. Менеджер постоянно изучает и оценивает работников, опора на психологию здесь дает очень многое.

Различают формальный и неформальный методы изучения и оценки личности. К первым относятся целенаправленные беседы, изучение биографии и документов, различного рода тесты, ко вторым – интуитивные способы. С одной стороны, – это оценка индивидуальных, а с другой – типичных качеств человека.

Выделяют несколько специфических психологических типов. Среди них типы, определяемые по особенностям темперамента: холерический, сангвинический, флегматический, меланхолический.

Холерический темперамент характеризуется повышенной возбудимостью и неуравновешенностью поведения. У холерика часто наблюдается цикличность в деятельности, т.е. переходы от интенсивной деятельности к резкому спаду.

Сангвинический темперамент также отличается большой подвижностью и активностью. Разница по сравнению с холериком заключается в том, что сангвиник легче приспосабливается к изменившимся условиям.

Флегматический темперамент характеризуется слабой возбудимостью и чувствительностью. Психические процессы у человека такого типа темперамента протекают медленно, поэтому для раз-

вития своей активности ему нужно время для "вработываемости". Такие люди не отличаются инициативностью, поэтому часто нуждаются в руководстве своей деятельностью.

Меланхолический тип темперамента обладает повышенной чувствительностью, а следовательно, и социальной ранимостью. Меланхолики болезненно реагируют на внезапное усложнение обстановки, испытывают сильный страх в опасных ситуациях, чувствуют себя неуверенно при встрече с незнакомыми людьми; сильные раздражители приводят к значительному ухудшению их деятельности.

Знание типов темперамента людей помогает определить течение психической жизни человека, динамику его деятельности.

Существуют и другие схемы психологической типологии. Например, схема, предложенная известным швейцарским психологом Карлом Юнгом (1971 г.), группирует людей по характеру познавательной деятельности. Он выделил четыре основных типа – эмоциональный, аналитический, осязающий, интуитивный.

1. Эмоциональный тип руководствуется своим прошлым. Он неуверенно чувствует себя в новой обстановке и старается избежать решений, которые могут порвать его связи с прошлым. В молодости такие люди склонны к риску, в среднем возрасте становятся консервативными.
2. Аналитический тип обычно отличается как бы безразличием к происходящему. Однако это только видимость. События интересуют этих людей лишь как строго логический процесс. Сами они живут по созданному ими графику и следят, чтобы их поступки входили в какую-то систему. Никакой другой тип не может так планировать свою деятельность, как этот. Кардинальными чертами таких людей бывают придирчивость, самоуверенность, надменность.
3. Осязающий тип воспринимает настоящее во всей своей полноте и не примеривает свой прошлый опыт к настоящему. Он не вникает в то, как событие возникло, для него важно то, что событие существует, логические рассуждения не для него. Люди этого типа привыкли действовать, они активны. Часто они характеризуются чертами лидера и преуспевают в стремлении занять руководящее место.
4. Интуитивный тип часто производит на окружающих людей впечатление человека легкомысленного, непрактичного. Такие люди быстро переключаются с одной деятельности на другую, у них постоянно возникают разные идеи, и они сразу же пытаются их реализовать. Свои убеждения они отстаивают с яростью.

За последние годы сформировались представления о наиболее ярких (так называемых акцентуированных) характерах, которые весьма интересны и полезны для практики и могут учитываться в организации производственной деятельности. У каждого человека в тех или иных ситуациях могут проявляться черты почти всех характеров. Однако характер определяется не тем, что бывает "иногда", а устойчивостью проявления черт во многих ситуациях. Рассмотрим некоторые из акцентуированных характеров.

Гипертимный или гиперактивный характер. Обращает на себя внимание восторженным и доброжелательным отношением к людям. Однако многое, за что берется такой человек, не доводится им до конца. Он добровольно занимается общественной работой, стремится во всем подтвердить свою высокую самооценку.

Аутистическим характером обладают малообщительные люди. На работе они стараются во всем разобраться сами, часто задерживаются допоздна, пользуются уважением у сотрудников. Очень чувствительны, легко травмируются и предпочитают свой внутренний мир не раскрывать.

Лабильный характер. Для лиц с этим характером очень важен хороший психологический климат в коллективе, поскольку малейшая грубость приводит их в уныние, а похвала окрыляет. Благоприятное воздействие на таких людей оказывает общение с гипертимами. Обстановка доброжелательности, тепла не только влияет на них, но и определяет продуктивность их деятельности.

Демонстративный характер. Основная черта этого характера – большая способность вытеснять рациональный, критический взгляд на себя и, как следствие этого, демонстративное, немного актерское поведение. Человек, наделенный демонстративным характером, легко имитирует поведение других людей. Он может выдавать себя за того, каким его хотели бы видеть. Большое значение для перестройки такой личности имеет стремление развить у себя противоположные черты – умение сдерживаться, контролировать, направлять свое поведение в нужное русло и т.п.

Психастенический характер. Работник с таким характером, как правило, рационален, склонен к аналитической обработке информации, осмыслению фактов путем дробления, выделения отдельных

признаков. Однако постоянный рационализм обедняет эмоциональность, и человек как бы на всякий случай воздерживается от действий.

Застревающий характер. Таким характером обладают люди волевые, даже упрямые. Открыто выражаемая самореклама, властолюбие и деспотизм вредят им в отношениях с сотрудниками, особенно с лабильным типом характера. Инертность и "застревание" на чувстве, мысли, деле ведут к тому, что в трудовой деятельности часто проявляется чрезмерная детализация, повышенная аккуратность. Немаловажное значение в деловой жизни имеет понимание окружающими особенностей этого характера.

Конформный характер. Особенность людей конформного характера – отсутствие противоречий со своей средой. Незаметные, никогда не выступающие на передний план, они – естественные носители ее норм, ценностей, интересов. Одно из достоинств этих людей – мягкость в общении, естественная "ведомость". Для таких лиц более благоприятны условия, когда деятельность хорошо регламентирована.

Неустойчивый характер встречается у людей, не имеющих твердых внутренних принципов, с недостаточно развитым чувством долга и других высших человеческих мотивов. Для рабочего коллектива такой человек явно не подарок. Свои обязанности он выполняет неровно, многое делает "из-под палки". Необходимость контроля за поведением лиц неустойчивого характера может сохраняться на протяжении всей их трудовой деятельности.

Циклоидный характер. При таком характере у человека наблюдаются периодические изменения работоспособности, активности, настроения. К позитивным чертам этого характера можно отнести определенную непосредственность эмоциональных переживаний, доброту. Такие лица больше сопереживают окружающим, если им не мешает собственное состояние.

Таким образом, зная психологию, темперамент и основные черты характера личности, а также используя различные подходы к лицам, наделенным разными психологическими характеристиками, можно избежать конфликтов, хронических напряжений, стрессовых ситуаций, накал которых, превышающий допустимый предел, вызывает психосоматические болезни.

Слово "конфликт" имеет латинский корень и в буквальном переводе означает "столкновение". Причина внутрифирменных конфликтов кроется прежде всего в том, что каждый сотрудник обладает собственными целями, стремлениями и интересами. Считается, что одна сторона находится в конфликте с другой, если ее действия оказывают отрицательное влияние на положение партнера. Если такое влияние положительно, то между ними имеет место сотрудничество. Когда же влияние отсутствует вообще, то стороны друг от друга независимы. Конфликты могут быть как функциональными, ведущими к повышению эффективности работы фирмы, так и дисфункциональными, имеющими обратные результаты. Все это во многом зависит от того, как конфликтом управлять. Для того чтобы управление было успешным, нужно как можно больше знать о причинах конфликта.

В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая либо противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, либо противоположные цели или средства их достижения в данных обстоятельствах, либо несовпадение интересов, желаний, влечений оппонентов и т.п. Для развития конфликта необходим инцидент, когда одна из сторон начинает действовать, ущемляя интересы другой стороны. Если противоположная сторона отвечает тем же, конфликт из потенциального переходит в актуальный и далее может развиваться как прямой или опосредованный: конструктивный, стабилизирующий или неконструктивный. В связи с этим различают несколько типов конфликтов в организации. Основанием для типологии конфликтов выступают цели участников конфликта, соответствие их действий существующим нормам, конечный результат конфликтного взаимодействия и влияние конфликта на развитие организации.

В зависимости от последнего выделяют конструктивные, стабилизирующие и деструктивные.

Стабилизирующие конфликты направлены на устранение отклонений от норм и закрепление признаков устоявшейся нормы.

Конструктивные конфликты способствуют повышению стабильности функционирования организации в новых условиях внешней среды за счет перестройки ее функций и установления новых связей.

Деструктивные конфликты способствуют разрушению установившейся нормы и возвращению к старым нормам или углублению проблемной ситуации.

Зачастую причиной конфликтов на производстве между исполнителем и руководителем является неудовлетворительное выполнение работы, которую руководитель поручает подчиненному.

Предупреждению и устранению конфликтов помогает также знание менеджером основных задач управленческой ответственности в отношении подчиненных. Прочно запомнить эти правила можно при помощи так называемой "управленческой пятерни" (рис.4.12). Указательный палец показывает на того, кого вы хотите в чем-то обвинить. Три пальца указывают назад, на себя. Они спрашивают: 1. Кто выбрал этого человека для выполнения задачи, которая решена неудовлетворительно? 2. Кто его инструктировал? Как это было сделано? 3. Был ли соответствующий контроль за его работой? Как может получиться плохой результат при хорошем управлении? Только убедившись, что за ответы по всем трем пунктам получены хорошие отметки, можно загнуть "обвиняющий" палец. При этом большой палец напоминает, что излишний нажим делает успех невозможным.

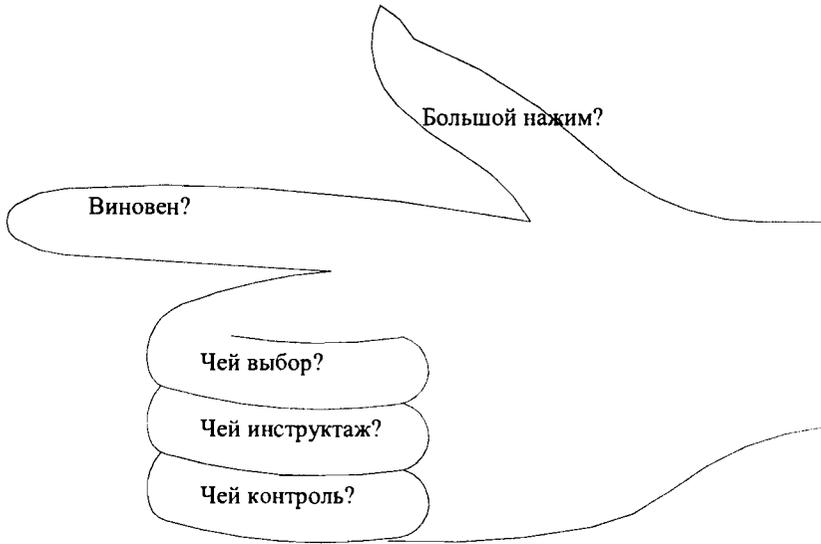


Рис. 4.12. «Управляющая пятерня»

Если от руководителя в адрес подчиненного исходит положительные импульсы, если последнему предоставлены возможности для развития, то очень вероятно, что и руководитель будет получать от него положительные обратные сигналы. Это – феномен симбиоза. Две системы реагируют таким образом, что положительное действие одной системы сопровождается положительной реакцией другой. Развитие идет в позитивном направлении, движение обеих систем осуществляется по спирали (рис. 4.13). Этому противостоит хаотическое разрушение. Если руководитель постоянно дает своему подчиненному понять, насколько слабым работником он его считает, то сотрудник, вероятно, не будет проявлять особого энтузиазма, его производительность упадет ровно на столько, чтобы соответствовать представлениям руководителя.

К наиболее распространенным при обсуждении конфликта ошибкам относятся: взваливание на партнеров ответственности за собственные промахи; утаивание части своих интересов, принятие "боевой стойки" или, наоборот, уход в "глухую" оборону; ориентация только на тактические требования; укрытие за "производственной необходимостью"; настаивание на признании своей власти; напоминание старых обид и удары в уязвимые места.



Рис. 4.13. Феномен симбиоза во взаимоотношениях руководителя и сотрудника

Вопросы для самоконтроля по теме «Управление персоналом»

1. Роль человеческого фактора в менеджменте.
2. Современные тенденции в управлении: социотехническое конструирование.
3. Определение, функции и роль системы управления персоналом на предприятии.
4. Организационно-функциональная структура системы управления персоналом.
5. Функции кадровой службы предприятия.
6. Состав и структура промышленно-производственного персонала.
7. Методы планирования потребности в трудовых ресурсах.
8. Расчет общей потребности в трудовых ресурсах.
9. Описание, анализ и спецификация работы.
10. Показатели эффективности использования персонала.
11. Планирование дополнительной потребности в трудовых ресурсах.
12. Процедура найма на работу.
13. Методы оценки исполнения работы.
14. Системы оплаты труда и способы их совершенствования.
15. Социальное обеспечение трудового коллектива: роль и содержание.
16. Формальные и неформальные структуры в трудовых коллективах.
17. Развитие карьеры.
18. Типы обучения персонала.
19. Понятие и роль мотивации трудовой деятельности.
20. Оценка работника по типологии личности.
21. Лидерство и возможности использования качеств лидера для повышения эффективности деятельности организации.

5. Тематика для самостоятельной работы

5.1. Технология трудоустройства

Практически для каждого из начинающих свой творческий и вообще производственный или общественно-политический путь неплохо было бы задаться таким вопросом: «Что такое «успех в жизни»?» и дать на него свои ответы.

С практической точки зрения, составляющими успеха могут быть: профессиональный успех, успех в семейной жизни, материальный успех, ну и некоторые другие аспекты и цели в жизни. Каждый человек может выделить для себя как успех, например, победить врожденные или приобретенные отклонения своего здоровья.

Таким образом, успех – многолик. Можно добиваться каждого успеха в отдельности, а можно попытаться добиться успеха во всех (или большинстве) формах его проявления сразу.

Разве творческий подход к делу не позволит вам открыть новые пути и возможности для достижения материального успеха? Разве не является цивилизованное предпринимательство одной из интереснейших областей применения интеллектуального труда? И не является ли богатство символом успеха в этой области творческой деятельности? Разве богатство не совместимо с творчеством, как неотъемлемой частью любого цивилизованного бизнеса? Но надо стремиться к тому, чтобы богатство вело бы Вас и к богатству души, к желанию помочь не только себе, но и ближнему.

Основной целью данного курса является желание дать некоторые начальные знания, необходимые для достижения успеха в бизнесе, материального успеха, который может стать основой вашего успеха и во всех остальных возможных формах его проявления. Почему?

Сейчас все мы живем в тот момент, когда “пиратский бизнес” и “дикий рынок” только начинают превращаться в России с большим трудом в цивилизованное предпринимательство. Но процесс этот рано или поздно завершится, и очень важно, чтобы к моменту его завершения Вы были бы готовы воспользоваться благами этого превращения.

Существуют два пути достижения материального успеха: работать на добросовестного и преуспевающего предпринимателя или самому вести успешную предпринимательскую деятельность.

Современный этап развития любого экономически развитого общества, базирующегося на праве частной собственности в сфере производства, характеризуется отношениями партнерства между обществом в целом, работодателями-капиталистами и работниками. Конкурентная борьба на мировом рынке потребует от России быстро перейти на этот тип отношений как единственно возможный для государства, намеренного сохранить свое место в ряду цивилизованных стран.

Поэтому Вы должны отбросить предрассудки относительно термина “наемное рабство” (термин в формулировке классиков марксизма, как характеристика любой работы по найму в условиях капитализма), ибо оно для многих из Вас может быть единственно возможным.

Вы можете, конечно, выбрать, но давайте посмотрим на этот выбор с практической точки зрения.

Для занятия любым видом предпринимательской деятельности необходим начальный капитал. Если Вы имеете или можете без особого риска привлечь начальный капитал для начала предпринимательской деятельности, если Вы лидер или чувствуете стремление к лидерству, эта возможность достижения материального успеха – для Вас.

Если же у Вас нет денег (или капитала – компьютеры, полиграфические машины, помещения и т.п.), то Ваш путь к материальному успеху может быть через “наемное рабство”. Это должно помочь Вам ускорить момент достижения экономической самостоятельности, накопить необходимые для предпринимательской деятельности знания и деньги, приобрести жизненный опыт.

Очень часто инициативный и продуктивно работающий исполнитель получает неоднократное повышение, и, в итоге, возможно создание на базе его отдела отделения или филиала предприятия, а затем и дочерней фирмы. И тогда работник по найму становится руководителем или совладельцем фирмы.

Какой бы путь в своей будущей жизни Вы ни наметили, помните, что только руководствуясь философией успеха в бизнесе (осознанно или бессознательно), Вы добьетесь своей цели.

Основные постулаты этой философии:

1. Для успеха достаточно одной глубокой идеи.

2. Когда желание собирает все силы для победы, Вам не нужны пути к отступлению: победа обеспечена.

Выработка стойкого непреодолимого желания, жажды достижения цели – важный шаг на пути к цели, к успеху.

3. Единственный известный метод осознанного совершенствования чувства веры – вбивать его в подсознание, как это делают священники.

Т.е. внушение себе веры в достижение своей цели – второй великий шаг к успеху.

4. Именно непрерывная, неустанная работа подсознания приводит затем к тому, что в Вашем сознании начинают возникать совершенно конкретные идеи относительно возможных путей и способов заработать деньги.

При этом в действие вступает Ваше воображение, “мастерская ума”, которая действует либо методом синтеза, складывая из уже известных Вам идей и знаний новые комбинации и порождая, таким образом, все новые идеи, либо творчески используя возможности подсознания вступить во взаимодействие с подсознанием других людей или с Вашим разумом.

Для этого можно снова опереться на методы сознательного управления своими мыслями, для чего Вам надо освоить основные приемы самооценки и самовоспитания.

В основе самовоспитания лежит самовнушение – внедрение в характерный строй Ваших мыслей и чувств некоторых стереотипов. Эти стереотипы затем становятся материалом, которым оперирует Ваше подсознание, причем уже совершенно независимо от Вашей воли и постоянно.

Для того чтобы желательные Вам мысли быстрее и увереннее проникали в Ваше подсознание, подкрепляйте их положительными чувствами, важнейшими из которых Наполеон Хилл считает: желание, веру, любовь, секс, энтузиазм, сентиментальность и надежду.

Но одновременно с опорой на положительные чувства в своей работе над собственным подсознанием необходимо подавлять отрицательные чувства, важнейшими из которых являются: страх, зависть, ненависть, месть, жадность, суеверие и гнев.

Возьмем, например, страх как один из важнейших недостатков человека. Стойкими видами его являются: страх нищеты, критики, болезни, разочарования в любви, старости и смерти.

Страх порождается неуверенностью и сомнением, причем предмет страха материализуется. Но сама нищета может для волевых людей стать стимулом для достижения материального успеха.

Теперь несколько слов о значении знаний в таком виде интеллектуальной деятельности, как предпринимательство.

Для достижения успеха в предпринимательстве и его стабильного поддержания от Вас потребуются владение широким кругом знаний в области законодательства, экономики, менеджмента (науки об управлении предприятием, производством технических средств, людьми, финансами), маркетинга (науки о законах функционирования рынка и методах работы на нем), специальные знания в той конкретной области, в которой Вы работаете.

Ни один человек не может обоснованно рассчитывать на то, что ему удастся освоить все эти разделы знаний в совершенстве, но это Вам и не требуется.

Руководитель любого дела должен освоить все перечисленные виды знаний в объеме, достаточном для того, чтобы суметь правильно оценить степень важности возникшего вопроса, понять суть предложения своего подчиненного, оценить уровень знаний и степень полезности для дела этого подчиненного, самостоятельно и правильно наметить пути дальнейшего движения.

Цель получения Вами знаний заключается в том, чтобы правильно сформировать “мозговой центр” и быть его достойным руководителем.

Источниками пополнения своих недостающих знаний могут быть:

знания людей, которых Вы можете привлечь для совместной работы,

знания, которые Вы можете получить из существующей литературы,

знания, которые можно получить в процессе учебы в каком-либо учебном заведении: в ВУЗ’е, системах переподготовки кадров, на всевозможных краткосрочных курсах.

Но ни один ВУЗ не даст всей необходимой Вам суммы знаний. Поэтому большого успеха добьется не человек, который имеет высшее образование и считает, что он уже все познал, а человек, который, начав с любого уровня знаний и в любой области, систематически добывает знания в нужной ему сфере деятельности.

Данное пособие и является для Вас этим первым уровнем, первой ступенькой в понимании вопросов предпринимательства, и оно позволит Вам понять некоторую специфику поведения менеджера в подборе людей, в эффективном поведении в стратегических вопросах улучшения организации деятельности фирмы, подразделения; в умении эффективно общаться, в умении мыслить инноваци-

онно (по-новому) в различных ситуациях своей деятельности как в качестве наемного работника, так и руководителя фирмы.

Если Вы твердо решили работать по найму, смело приступайте к действиям.

Вы должны принять последовательно два основных решения.

1. Чем Вы хотите заниматься.

2. Где конкретно и на каких условиях Вы хотите работать.

Для того чтобы с наибольшим эффектом продать свои услуги (приемлемая цена и наилучшие условия), Вы должны следовать формуле “ККС”: качество, количество и сила духа в сотрудничестве. Сделайте ее лозунгом, Вашей страстью, Вашей привычкой.

Качество Ваших услуг достигается тем, что все Ваши усилия и помыслы постоянно должны быть направлены на совершенствование процесса Вашего труда и его результатов. Зримым результатом этого совершенства станет то, что Вы будете выполнять порученную работу с меньшим числом ошибок, с меньшими затратами (материалов, времени, сил), более самостоятельно, с лучшим настроением.

Количество Ваших услуг измеряется не только числом изготовленных Вами предметов или обслуженных потребителей, но и разнообразием услуг.

Сила духа в сотрудничестве – это Ваша способность с энтузиазмом, явным удовольствием выполнять свои обязанности, Ваша готовность в любой момент прийти на помощь коллегам по труду, руководителям, клиентам фирмы или хотя бы проявить свою заботу и участие, если даже Вы не можете помочь им по существу.

Вырабатывая первое решение, пользуйтесь следующими соображениями:

привлекательностью лично для Вас;

что Вы можете предложить своему будущему работодателю.

При этом старайтесь наметить несколько возможных вариантов будущей деятельности.

Основные идеи методики анализа возможных вариантов и ситуаций: ясно сформулировать свои сильные и слабые стороны, существенные для выбираемой области деятельности. К ним относятся:

высокая квалификация (профессиональная, опыт работы, наличие положительных и заслуживающих доверие рекомендаций);

любые Ваши качества или факты биографии, которые могут быть полезны в выбранном виде деятельности и которые могут быть положительно оценены работодателем, необходимо тщательно выделить, сформулировать и записать:

владение компьютером, знание языков программирования, пакетов программ;

знание иностранных языков, опыт переводов специальных тем, экскурсионного обслуживания;

умение быстро печатать на компьютере;

навыки электромонтажных, слесарных, рукодельных и прочих работ.

Нельзя недооценивать значимость таких фактов жизненного опыта и биографии, как участие в различных формах коллективной или индивидуальной творческой или спортивной деятельности, участие в конкурсах самого разного профиля, тип учебного заведения, в котором учился или учишься, полученные призы, дипломы по результатам той или иной деятельности, учеба на дополнительных курсах, опыт какой-нибудь временной работы и т.п. И это может быть важным, так как **любой работодатель** к числу очень ценных качеств работника относит его **настойчивость в достижении цели, инициативу, работоспособность, коммуникабельность**, хотя и являются они, может быть, косвенными характеристиками претендента на работу.

Очень ценными качествами любого работника являются такие общечеловеческие черты, как обязательность (скрупулезное выполнение принятых на себя обязательств, в частности, недопустимость опоздания на назначенные встречи и на работу), аккуратность в ведении своих дел (а об этом работодатель может судить по качеству подготовленного Вами заявления на работу или резюме), внешняя подтянутость и аккуратность в одежде.

Результаты приведенной выше самооценки должны быть четко без особых излишних деталей представлены в виде письменного досье – резюме, которое потребуется от Вас на запрос фирмы, или дополнения к заявлению на работу.

Готовясь к личному контакту с возможным работодателем, Вы должны подготовить ряд неоспоримых документов и материалов: резюме, копии документов, подтверждающих важнейшие Ваши достижения; сформулировать условия, на которых Вы согласны наняться на работу (характер обязанностей, условия труда, размер и способ формирования Вашего заработка).

В процессе разговора с работодателем ведите себя достойно, не заискивайте перед ним, но продемонстрируйте свое уважение к нему как к человеку, достигшему определенного положения на своем предприятии; исключите всякий элемент развязности, постарайтесь сразу занять позицию достойного и заинтересованного партнера, уверенного в своих возможностях. Вот уже здесь потребуются от Вас знания правил “общения”.

Не пугайтесь, если отдельные элементы предложенной Вам работы покажутся Вам незнакомыми, так как все это в процессе работы все освоите, но при этом нужно морально быть готовым к этому периоду адаптации к условиям труда.

Не надо допускать грамматических ошибок в тексте заявления (или резюме, или др.), пишите правильно первое предложение:

Директору
г-ну Петрову Н.Н. (Н.Петрову)
от доктора Сидорова А.А. (А.Сидорова)

заявление.

...

Запрос, резюме или заявление нужно готовить так же тщательно, как юрист готовит бумаги для судебного разбирательства. Помните: юристом называют вовсе не того, кто знает все законы назубок, а того, кто лучше всего может подготовить факты и доказательства, приводящие к цели.

Резюме готовится в виде отдельного документа, содержащего следующие основные пункты: **образование, опыт работы, личные данные.**

Рассмотрим в обобщенном виде каждый из них.

В разделе “**Образование**” указывается перечень учебных заведений, а также курсов, на которых Вы учились или учитесь, уточняя факультет или отделение, специальность, знания, навыки, которые Вы приобрели, а также отмечаются важнейшие достижения в процессе учебы: грамоты, дипломы, медали, отзывы уважаемых и известных специалистов и любые другие положительные сведения.

В разделе “**Опыт работы**” необходимо указать перечень мест Вашей предыдущей работы с указанием статуса (государственное или коммерческое), места расположения, периодов работы, занимаемых должностей и перечень обязанностей. Необходимо тщательно сформулировать весь положительный опыт: профессиональный, общения с клиентами, с подчиненными или работодателями. Особо важно указать (если они есть) факты работы или учебы за границей, в иностранных фирмах, с иностранными клиентами.

Этот пункт будет вызывать трудности у тех, кто первый раз поступает на работу, поэтому нельзя пренебрегать даже неподтвержденными документально фактами своей деятельности: помощью родителям в их профессиональных делах, неформальным участием в деятельности предприятий, фирм, учебных заведений.

В разделе “**Личные данные**” укажите дату и место Вашего рождения, свой почтовый адрес, телефон, состав семьи. Можно указать участие в спортивных соревнованиях или командах, если Вы увлечены в их положительном значении.

Помните, что работодатель оценивает не только **имеющийся опыт и знания**, но и Ваши **потенциальные возможности**, определяемые широтой Ваших интересов, добросовестностью, настойчивостью, разносторонностью, которые необходимы для Вашей успешной адаптации на новом месте, дальнейшего профессионального роста.

Сумейте правильно распределить факты в резюме и приложениях к нему: ксерокопии дипломов, аттестатов, грамот и т.п., рекомендации известных лиц, характеризующих личные данные, профессиональный опыт, опыт сотрудничества с Вами; список Ваших работ, статей и доклады (или их ксерокопии).

Кроме всего помните, что Ваше досье сохраняется в фирмах и после Вашего поступления на работу, и Вы еще некоторое время спустя будете получать новые и новые предложения на основе Вашего досье и результатов работы в фирме.

5.2. Анализ безубыточности работы фирмы

Допустим теперь, что Вы имеете свое дело. Проведя предварительное исследование (маркетинг) рынка товаров, дайте анализ безубыточности деятельности предприятия.

Анализ безубыточности – финансовое средство контроля. Он позволяет менеджерам изучить отношения между затратами, объемом продаж и прибылью. Анализ безубыточности помогает менеджерам определить точку, в которой доходы от сбыта точно равны общим затратам и нет ни прибыли, ни убытков. Этот материал расскажет, как вычислять точку безубыточности (ТБ), используя доход и расходы всех видов, и как вычислить желаемую прибыль.

Доход, используемый в анализе безубыточности, зависит от объема продаж. Издержки разбиваются на две категории: постоянные и переменные. Прибыль представляет собой деньги, оставшиеся после того, как все постоянные и переменные издержки оплачены. ТБ рассчитывается путем деления постоянных издержек (общезаводские расходы, оборудование и т.д.) на разность между единицей и отношением переменных издержек (труд, сырье, материалы и т.д.), израсходованных для производства изделий, к доходу от продаж. Обратите внимание, что постоянные издержки не меняют своей величины при увеличении объема продаж, а переменные возрастают пропорционально увеличению объема продаж.

Анализ безубыточности дает менеджерам грубую оценку прибылей и убытков для различных объемов продаж. Менеджеры могут использовать график безубыточности для того, чтобы получить визуальные оценки доходов и затрат при любом объеме продаж.

Постоянные издержки. Как было сказано выше, постоянные затраты или издержки не изменяются с увеличением производства или объема продаж. Постоянные издержки остаются постоянными, по крайней мере до тех пор, пока нет необходимости в новой фабрике. Предположим, что фирма платит \$ 800 в месяц арендной платы за небольшой магазин или фабрику. Оплата \$ 800 не имеет никакого отношения к объему продаж или числу изделий, произведенных в течение месяца, и это оплачивается каждый месяц, хороши ли продажи или плохи. Это – истинно постоянные издержки.

Переменные издержки. Переменные издержки изменяются пропорционально с производством или объемом продаж. Одна часть этих издержек, которая изменяется непосредственно и пропорционально с объемом продаж, – это комиссионные расходы. Если все торговцы должны получать комиссионные, а продаж нет, то нет и никакого комиссионного расхода. Как только продажи растут, так и комиссионные издержки растут соответственно. Если торговцы получают комиссионные в установленном проценте от продаж, объем комиссионных расходов растет непосредственно и пропорционально общей продаже.

Полупеременные издержки. В действительности, большинство переменных издержек не изменяется непосредственно и пропорционально с объемом продаж. Фактически существует большое количество степеней переменности, потому что некоторые издержки имеют и переменные, и постоянные элементы. В результате большинство переменных издержек действительно полупеременные. Например, издержки, установленные для некоторых продавцов, будут сохраняться неизменными, даже если продажи сильно падают. Издержки для продавцов, которые добавили или вычли что-то при повышении или уменьшении объема продаж, считаются переменными. Все затраты на продажу считаются полупеременными.

Следует пояснить некоторые из типичных издержек, имеющих у фирмы, чтобы определить, как они связаны с изменением объема продаж.

Издержки предприятий на коммунальное обслуживание

Издержки на коммунальное обслуживание охватывают стоимость таких элементов быта, как телефоны, электричество, вода, газ. Если эти издержки включены в единую месячную ставку, они – постоянные издержки. Если они обязаны оплачиваться на основе фактического использования, и величина этого использования изменяется от периода к периоду в течение бюджетного года, отчетливо прослеживается переменный фактор. Расходы на телефон и факс имеют тенденцию к повышению с увеличением производства и объема продаж. Предприниматели часто предполагают, что основной телефонный счет – это постоянные издержки, а междугородние переговоры или пользование факсом – переменные издержки. Электричество или газ, используемые для нагревания или охлаждения, обычно рассматриваются как часть постоянных издержек и часть переменных. Когда изменения в расходе предприятий на коммунальное обслуживание месяц от месяца – маленькие, большинство фирм рассматривают эти общие издержки как постоянные.

Издержки на рекламу и продвижение товара

Если определенная сумма отложена для рекламирования и продвижения товара в ежегодном бюджете и если она тратится регулярно или в определенные периоды, то такие общие издержки мо-

гут рассматриваться в качестве постоянных. Если фирма увеличивает или уменьшает расходы на рекламу и продвижение товара, эти издержки становятся переменными. Большинство фирм имеют политику планирования сметы расходов на рекламу, но остаются открытыми для дополнительной рекламы в отдельных случаях. В этих случаях запланированный бюджет рассматривается в качестве постоянных издержек, а дополнительные расходы считаются переменными издержками при анализе общих операций в течение определенного периода времени.

Заработная плата продавцов и другого персонала

Общая ошибка состоит в том, что принято считать, что зарплата продавцов и другого персонала – на 100 % переменные издержки. Фактически, это – полупеременные издержки. Как упоминалось выше, затраты на поддержание «скелета» персонала для сохранения бизнеса даже при резком спаде объема продаж считаются постоянными издержками. Эти люди остаются на своих местах вне зависимости от ситуации. Однако, зарплата других, например, продавцов, может возрасти в случае увеличения объема продаж и сократиться при уменьшении таковых, и это будет считаться переменными издержками.

Нижеследующий рис. 5.1 иллюстрирует, что зарплата – действительно полупеременные издержки. Сегмент ниже линии, сформированный точками К и L, рассматривается как постоянные издержки. Эта минимальная зарплата увеличивается при увеличении объема продаж, но не пропорционально. Точки В, D, F и H – там, где добавлен новый персонал, шаг за шагом при возрастании продаж. Область между линией KL и ступенчатой линией (от А до J) следует рассматривать как переменные расходы.

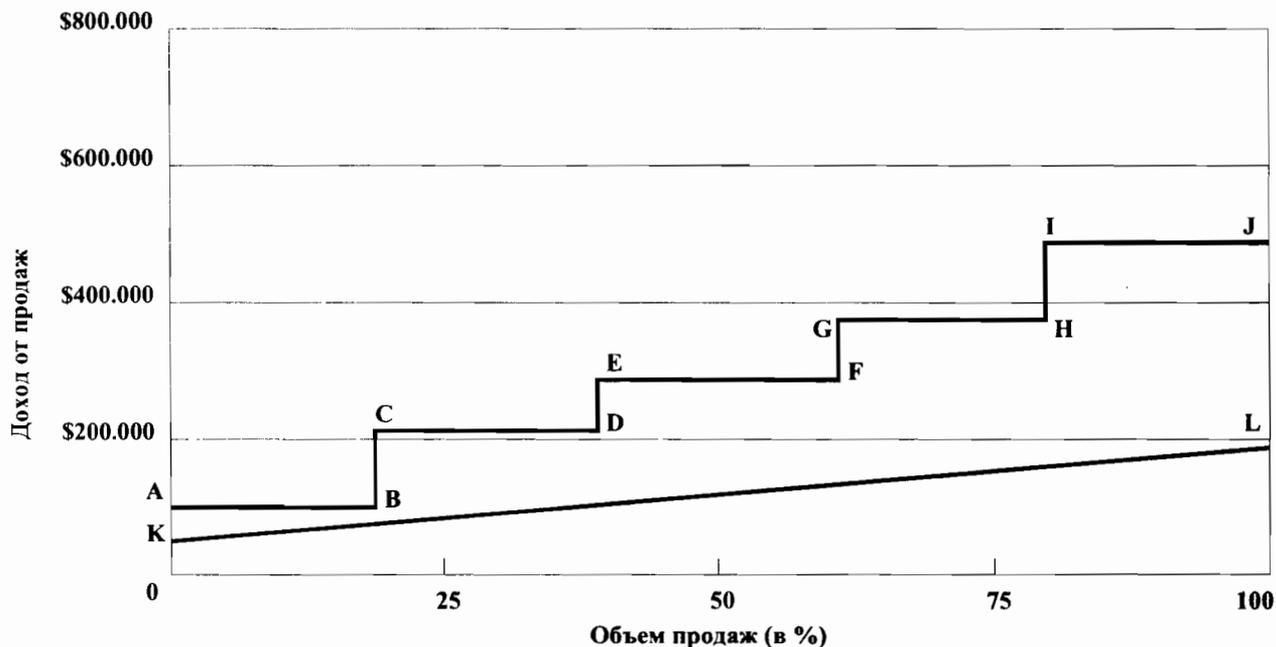


Рис. 5.1. Расходы на аренду и проценты по ней

Владельцы предприятия, которые арендуют помещение для бизнеса, часто имеют лучшее представление о стоимости того или иного магазина или фабрики. В большинстве крупных городов владельцы недвижимости требуют, чтобы арендная плата была выше, нежели просто оплата занимаемого помещения. Одна ее часть представляет собой минимальную оплату арендуемого помещения, другая – дополнительный налог, исчисляемый в процентах дохода от продаж свыше определенного уровня.

Например, общая арендная плата может составлять минимум \$ 800 за месяц плюс 1 % от суммы продаж более чем \$ 300.000 ежегодно и 2 % от суммы продаж более чем \$ 500.000 до максимума в \$ 1.000.000. В таком случае \$ 800 на оплату помещения – постоянный расход, а дополнительные расходы – переменные издержки. Для расчета ежемесячных платежей их общая величина должна быть разделена на 12. Вычисления имеют вид:

$$\text{Стоимость аренды} = \$800 + \frac{(\$500.000 - \$300.000) \times 0,01}{12} + \frac{(\$1.000.000 - \$500.000) \times 0,02}{12} = \$800 + \frac{\$2.000 + \$10.000}{12} = \$800 + \$1.000 = \$1800$$

Очевидно, владельцы маленькой фирмы должны быть подготовлены к тому, чтобы оценить тип арендного договора, который им предлагают. Согласно плану аренды помещения предприниматель может сохранить больше прибыли, когда бизнес идет очень хорошо. Согласно арендному договору предприниматель разделяет прибыль от дополнительных продаж с владельцем. Было бы несколько необычно для арендодателя дать фирме контракт с полностью переменной арендной платой, если фирма занята в производстве, розничной или оптовой продаже, и большинство ее расходов полупеременные (часть – постоянные и часть – переменные). С другой стороны, в бизнесе, связанном с предоставлением услуг, обычно можно договориться о фиксированной арендной плате.

Себестоимость продаваемых товаров

Величина себестоимости продаваемых товаров связана с ценой продаж. Она может измениться, если рост цен за поставки не может быть компенсирован увеличением коммерческих цен. Однако, такая ситуация редко изменяет процентное соотношение между себестоимостью продаваемых товаров и ценой продажи. Себестоимость продаваемых товаров обычно рассматривается переменной, потому что в наибольшем количестве фирм она имеет прямое и почти пропорциональное отношение к продаже.

Другие издержки

Являются ли издержки по доставке товара постоянными или переменными? Был бы поставщик освобожден от обязательств, если бы продажи были меньше 50 %? Были бы те же самые маршруты сохранены, но с меньшим числом поставок? Возможно, поставки были бы менее часты. Будут ли процентные издержки полностью постоянными или они будут иметь переменную часть? Как относительно административных затрат? Являются ли они все постоянными или часть их – переменная? Что относительно амортизации активов – постоянная она или переменная? Не являются ли страховые премии полностью постоянными, или у них имеется переменная часть?

В каждом случае предприниматель малого бизнеса должен будет решить, как отделить полупеременные издержки. При этом придерживаются следующего правила: издержки, которые не относятся к производству или объему продаж, обычно – постоянные, в то время как те, которые изменяются с увеличением или уменьшением чего-либо, обычно имеют некоторые переменные компоненты. Важно, чтобы предприниматель учитывал в финансовых документах все виды издержек, свойственных процессу производства.

Использование графика безубыточности

Знание суммы общих издержек в процессе построения графика безубыточности является основой хорошего управления. Точный график безубыточности – ценное приложение к подготовленным сметам расходов, политике цен, решениям, относящимся к ценовой политике, контролю расходов и планов расширения и пр. Этот график может указать изменения в ценовой политике и иллюстрировать выгоды от сокращения расходов, которые могли бы быть достигнуты. График безубыточности показывает связь постоянных, переменных и общих издержек с продажами на всех уровнях (см. рис. 5.2). На графике по оси ординат откладываются все издержки и доходы от продаж, а по оси абсцисс – объем продаж (в единицах изделий) или процент наполнения рынка. Прибыль на любом уровне наполнения рынка или при любом объеме продаж измеряется вертикальным расстоянием между линиями общих издержек и дохода.

Точно нарисованный график безубыточности сообщает владельцам фирмы, какой объем продаж необходим, чтобы достигнуть точки безубыточности. Он сообщает им также о прибыли, которая может быть получена от любого запланированного расширения продаж. Все цифры определяются для существующих на данный момент производственных условий, например, увеличение площади магазина приведет к изменению издержек и требует построения нового графика.

Перед Вами простой график безубыточности. Он подготовлен для магазина сувениров (МС), который имел объем продаж в течение года \$ 200.000. Постоянные издержки были на уровне \$ 30.000 и переменные издержки (включая себестоимость проданных товаров) были \$ 140.000, что в сумме давало общие издержки \$ 170.000. Фирма работала на 50 % своей мощности в течение года. На диаграмме точка безубыточности, в которой линия доходов пересекает линию общих расходов, соответствует \$100.000 при объеме продаж 28% (показывает место, где начинается безубыточность). Прибыль за год может быть измерена на графике в любой точке.

Переменные издержки увеличиваются с увеличением объема продаж.



Рис. 5.2. Подготовка графика безубыточности

Большинство студентов и большинство владельцев маленьких фирм понимают ценность графика безубыточности. Важно знать, как его строить и как использовать, чтобы анализировать деловые операции.

Ниже описана пошаговая процедура построения графика безубыточности для любого бизнеса для случая, когда известен объем продаж. Каждый шаг иллюстрируется на графике безубыточности для МС.

Шаг 1. Проанализируйте все текущие расходы по счету прибылей и убытков (или запланированному счету прибылей и убытков), чтобы определить их тип: постоянный, переменный или полупеременный. Внесите в одну колонку постоянные издержки, а переменные – в другую. Найдите общую сумму постоянных и переменных издержек и прибавьте к последней себестоимости проданных товаров.

МС имел объем продаж \$ 200.000 за год, себестоимость проданного товара составляет \$ 100.000 и эксплуатационные расходы – \$ 70.000.

Шаг 2. На чистом листе начертите вертикальную и горизонтальную оси для диаграммы. Обозначьте вертикальную ось «продажи и издержки», а горизонтальную – «процент вместимости рынка» или «продаваемые единицы». Разделите каждую ось на равные части и отметьте каждое деление черточкой. Разместите суммы на каждой отметке вертикальной оси, начиная с 0 в нижнем левом углу и увеличивая в равных интервалах до вершины вертикальной оси. Сумма наверху должна соответствовать объему продаж в 100 % от вместимости рынка (если известно). В нашем случае предполагалось, что в течении года объем продаж был на уровне 50 % от вместимости рынка, поэтому сверху стоит \$ 400.000.

Шаг 3. Проведите жирную диагональную линию от левого нижнего угла диаграммы к верхнему правому углу. Это будет линия дохода от продаж.

Шаг 4. Найдите точку 50 % вместимости рынка на горизонтальной оси. Проведите вертикальную пунктирную линию от основания диаграммы к ее верхней части.

Шаг 5. На проведенной вертикальной пунктирной линии отметьте точки, соответствующие \$ 30.000, \$ 140.000, \$ 170.000 и \$ 200.000. Эти точки отмечают количество постоянных, переменных и общих издержек и объем продаж при 50 % от вместимости рынка.

Шаг 6. На левой оси отметьте точку \$ 30.000. Она представляет общую сумму постоянных издержек (и общих издержек) при нулевом объеме продаж или нулевой вместимости рынка.

Шаг 7. Постоянные издержки в этом примере являются независимыми от объема продаж. Поэтому соедините отметку \$ 30.000 на левой оси и отметку \$ 30.000 на вертикальной пунктирной линии жирной прямой линией и продлевайте линию поперек диаграммы. Переменные издержки равны нулю при нулевом объеме продаж и \$ 140.000 при продаже 50 % произведенного товара. Поэтому

соедините точку 0 в начале координат с точкой \$ 140.000 на вертикальной пунктирной линии жирной диагональной линией и продлите линию вдоль всей диаграммы. Общие издержки – это сумма постоянных и переменных издержек. Общие издержки – \$ 30.000 при нулевой продаже и \$ 170.000 – при 50 % вместимости рынка. Поэтому соедините \$ 30.000 на левой оси и отметку \$ 170.000 на вертикальной пунктирной линии и продлите линию до края диаграммы.

Измерение вместимости рынка

Как фирма определяет, на каком проценте от вместимости рынка она работает? Этот вопрос препятствовал большому числу владельцев фирм извлечь максимальную пользу от диаграммы безубыточности.

В производстве возможность измерения вообще относительно легка. Предположим, что фабрика имеет механизмы, которые могут произвести 100 единиц изделия за день. Для нахождения 100 % от производственных мощностей умножьте число рабочих дней за месяц или за год на сто единиц. Сравнение фактического производства против этих производственных мощностей и дает текущий процент загрузки. Например, если завод использует 250 дней в году и за день можно выпустить максимум 100 единиц, то максимальное производство при 100 % мощностей – 25.000 единиц. Если фактическое производство – 15.000 единиц, то операционная загрузка в течение года – 60 % (15.000 разделить на 25.000).

Для розничных и оптовых операций измерить используемую загрузку не так легко. Однако, розничные торговцы часто используют единую сумму продаж на продавца (например, \$ 500 за день), чтобы представить 100 % от вместимости. Этот метод должен включать число продавцов, которые могут удобно работать в доступных местах. Другие розничные торговцы пытаются объединить средний объем продаж, время, требуемое на продажу, время работы в торговом зале и число продавцов, которые могут удобно работать на местах, чтобы получить цифры, представляющие 100 % от вместимости рынка в течение данного периода. В любых таких вычислениях надо учитывать и часы работы магазина.

Формулы безубыточности

Несколько формул могут быть полезны в определении точки безубыточности операций. Ниже представлена популярная формула для ТБ в терминах продаж:

$$\text{ТБ (продажи)} = \frac{\text{Постоянные издержки}}{1 - \frac{\text{Переменные издержки}}{\text{Объем продаж}}}$$

Знаменатель дроби (1 – переменные издержки/объем продаж) известен как *контрибуционный процент*, или *контрибуционная маржа*.

Используя цифры в примере МС (постоянные издержки \$ 30.000, переменные издержки \$ 140.000, общие издержки \$ 170.000, объем продаж – \$ 200.000), эта формула выдает тот же самый объем продаж для точки безубыточности – \$ 100.000. Обратите внимание, что каждый доллар продажи способствует уменьшению относительных постоянных затрат. Вычисления, таким образом, следующие:

$$\text{ТБ (продажи)} = \frac{\$30.000}{1 - \frac{\$140.000}{\$200.000}} = \frac{\$30.000}{1 - 0.70} = \frac{\$30.000}{0.30} = \$100.000.$$

Небольшим производителям также очень важно знать количество единиц продукции, которую они должны произвести, чтобы покрыть постоянные издержки фирмы. Эта информация особенно ценна в проектировании программ по маркетингу. Формула для ТБ в терминах единиц, или безубыточное количество:

$$\text{ТБ (единиц)} = \frac{\text{Постоянные издержки}}{\text{Цена единицы продукции} - \text{Переменная часть себестоимости единицы продукции}}$$

МС имел постоянные издержки \$ 30.000. Если в среднем единица продукции продавалась за \$6.50 при переменной части себестоимости в \$ 4.50, то безубыточное количество:

$$\text{ТБ (единиц)} = \frac{\$30.000}{\$6.50 - \$4.50} = \frac{\$30.000}{\$2.00} = 15.000.$$

Безубыточное количество – это число изделий, которое нужно продать, чтобы покрыть постоянные издержки.

Конечная формула безубыточности добавляет *желаемую прибыль* к постоянным издержкам, и эта сумма делится на контрибуционную маржу. Этот подход приводит к более высокой ТБ, но может также дать предпринимателю более реалистическую цель в терминах общих необходимых продаж.

$$\text{ТБ (прибыль)} = \frac{\text{Фиксированная стоимость} + \text{Желаемая прибыль}}{\text{Контрибуционная маржа}}$$

Резюме

При осуществлении планов эффективность процесса достигается при его контроле.

Эффективный контроль важен для успеха малого бизнеса и связан с процессом планирования. Шаги в процессе контроля включают определение стандартов, сравнение их с результатами и внесение текущих исправлений в случае необходимости. Предварительный контроль, использование сравнительных стандартов, текущее наблюдение, заключительный контроль – наиболее общие используемые методы.

Маленькие фирмы должны определять ключевые области результатов, для которых они должны разработать функции контроля. Этот контроль осуществляется в пределах общих областей производства, маркетинга, персонального менеджмента, финансов и учета.

Финансовые отчеты, относительный анализ, финансовые сметы и проверки, а также анализ безубыточности – основные средства контроля.

Анализ безубыточности определяет: какую часть дохода от продаж можно использовать на оплату переменных издержек и какую оставшуюся часть – на постоянные расходы. Переменные издержки увеличиваются или уменьшаются при соответствующем изменении объема производства. Такие издержки, как коммунальное обслуживание, реклама, арендный процент и себестоимость проданных товаров, – обычно переменные. Постоянные издержки остаются постоянными. Они включают аренду помещений, ипотечные платежи и амортизацию. Некоторые издержки полупеременные, с частью постоянных и частью переменных издержек. Пример – зарплата служащих, которая состоит из постоянного оклада плюс комиссионные от продаж.

Если эти издержки известны, может быть определена точка безубыточности. С ТБ начинается чистая прибыль. ТБ можно найти, строя диаграмму безубыточности, либо рассчитав ее по формуле. Одна общая формула определяет контрибуционный процент от каждого доллара продаж относительно уплаты постоянных издержек. Другая формула определяет число единиц, которые должны производиться, чтобы достигнуть точки безубыточности.

5.3. Тесты на тему: «Стили руководства»

1-я анкета для лидеров

Должен быть получен ответ на вопрос: “Что ждет Вашу команду под Вашим руководством?” В анкете галочкой надо отметить нужный квадрат с буквой.

- | | | | |
|----|---------------------------------------|---|--|
| 1. | Мне ясны цели выполняемой мной работы | Всегда
Иногда
Редко | A <input type="checkbox"/>
B <input type="checkbox"/>
V <input type="checkbox"/> |
| 2. | Я выхожу из себя | Никогда
Иногда
Часто | A <input type="checkbox"/>
B <input type="checkbox"/>
V <input type="checkbox"/> |
| 3. | Для меня делать то, что мне говорят, | Легко
Трудно
Невозможно | A <input type="checkbox"/>
B <input type="checkbox"/>
V <input type="checkbox"/> |
| 4. | Я ценю людей за то, | Кем они могут стать
Что они могут сделать
Что они сделали | A <input type="checkbox"/>
B <input type="checkbox"/>
V <input type="checkbox"/> |

5.	Я думаю, что конфронтация	Допустима Для меня не приемлема Неприемлема вообще	A <input type="checkbox"/> Б <input type="checkbox"/> В <input type="checkbox"/>
6.	В рамках моей работы моя заинтересованность в других членах команды	Значительна Поверхностна Очень мала	A <input type="checkbox"/> Б <input type="checkbox"/> В <input type="checkbox"/>
7.	В моей команде проблемы	Прогнозируются Застают нас врасплох Не возникают	A <input type="checkbox"/> Б <input type="checkbox"/> В <input type="checkbox"/>
8.	Члены моей команды	Точно знают, как они работают Узнают только о своей хорошей работе Никогда не знают, как они работают	A <input type="checkbox"/> Б <input type="checkbox"/> В <input type="checkbox"/>
9.	Моя команда оценивает свои успехи	На каждом собрании Редко Никогда	A <input type="checkbox"/> Б <input type="checkbox"/> В <input type="checkbox"/>
10.	Моя команда	Четко представляет свое будущее Не имеет ясных приоритетов Не интересуется будущим	A <input type="checkbox"/> Б <input type="checkbox"/> В <input type="checkbox"/>

За каждый пункт А поставьте себе 10 баллов, за каждый пункт Б – 5 баллов, за каждый пункт В – 2 балла.

1. Если вы набрали более 70 баллов, ваш лидерский потенциал и потенциал вашей команды высок.
2. От 50 до 70 баллов – вашу работу можно значительно улучшить, этот тест будет вам особенно полезен.
3. Если ваш результат ниже 50, – вашу команду подстерегает высокий риск неудачи. Думаем, что вы вряд ли продвинетесь вперед, пока не проработаете этот тест совместно с кем-либо.

2-я анкета для лидеров (стили руководства)

В результате обработки анкеты слушатель должен ответить для себя на вопрос: “Какой из шести общепринятых стилей лидерства в наибольшей степени присущ Вам, или смесь некоторых из них?”

		А	Б	В	Г	Д	Е
1.	Я считаю, что, ставя цели, необходимо давать людям достаточно стимулов к их достижению ИЛИ Когда кто-то со мной не согласен, я стараюсь объяснить, почему хочу, чтобы работа выполнялась именно таким образом, а не по-другому		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	
2.	Я прошу членов команды сосредоточиться на улучшении собственной работы и не беспокоиться о том, что и как делают другие ИЛИ Я думаю, что там, где люди принимают участие в определении собственных задач, строгий контроль не обязателен				<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
3.	У меня очень высокие требования, и к тем, кто им не соответствует, я не испытываю симпатии ИЛИ Если индивидуальный план работы, предложенный членом команды, не устраивает меня, я предлагаю ему еще раз все обдумать и выдвинуть другой план					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		А	Б	В	Г	Д	Е
4.	Я считаю, что права и чувства людей более важны, чем задание как таковое ИЛИ Хорошую работу я поощряю, а в том, чтобы наказывать за плохую работу, не вижу особого смысла			<input type="checkbox"/>			
5.	Я предлагаю сразу несколько вариантов действий, а не говорю, какой путь избрал бы сам ИЛИ Я думаю, что люди должны самостоятельно разрешать возникающие по ходу работы проблемы					<input type="checkbox"/>	
6.	Когда члены команды предлагают мне какие-то альтернативы, я не долго раздумываю, прежде чем выбрать предпочтительную ИЛИ Я могу дать члену команды полномочия, но сразу же отбираю их, если работа не выполняется		<input type="checkbox"/>				
7.	Я думаю, что наказывать подчиненных скорее вредно, чем полезно ИЛИ Я настаиваю, чтобы люди представляли подробные отчеты о работе			<input type="checkbox"/>			
8.	Хорошую работу я поощряю, а в том, чтобы наказывать за плохую работу, не вижу особого смысла ИЛИ Если члены команды не справились с заданием, я спокойно, но твердо указываю им на причину неудачи				<input type="checkbox"/>		
9.	Я рассчитываю, что люди будут выполнять подготовленные мной планы ИЛИ Я думаю, что люди должны самостоятельно разрешать возникающие по ходу работы проблемы	<input type="checkbox"/>					
10.	Приняв решение, я стараюсь убедить членов моей команды признать его ИЛИ Я считаю, что в планах работы должны быть представлены идеи членов моей команды		<input type="checkbox"/>				
11.	Я считаю, что развитию людей больше всего способствует их участие во всех процессах ИЛИ Я считаю, что, ставя цели, необходимо давать людям достаточно стимулов к их достижению				<input type="checkbox"/>		
12.	Когда я наказываю кого-либо, я подробно объясняю ему, что именно было сделано неверно ИЛИ Я думаю, что там, где люди принимают участие в определении собственных задач, строгий контроль не обязателен	<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>	

		А	Б	В	Г	Д	Е
13.	Я думаю, что для выполнения работы необходима строгая дисциплина ИЛИ Я думаю, что установление близких личных отношений с членами группы – черта, отличающая хорошего руководителя	<input type="checkbox"/>					
14.	Я думаю, что популярный лидер лучше непопулярного ИЛИ Я считаю, что люди должны самостоятельно преодолевать трудности и не падать духом			<input type="checkbox"/>			
15.	Я думаю, что руководитель обязан давать членам команды стимул к работе, сообщая им свои оценки их успехов ИЛИ Я считаю, что развитию людей больше всего способствует их участие во всех процессах				<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
16.	Я поощряю стремление членов группы давать друг другу необходимые советы ИЛИ Я очень хотел бы, чтобы мы выполняли свою работу на высоком уровне, и я стараюсь вдохновить членов группы на достижение этого уровня				<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
17.	Если индивидуальный план работы, предложенный членом команды, не устраивает меня, я предлагаю ему еще раз все обдумать и выдвинуть другой план ИЛИ Я часто облакаю свои распоряжения в форму рекомендации, но при этом ясно даю понять, что мне нужно		<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>
18.	Я убежден, что для благополучия команды очень важное значение имеют чувство безопасности и положение каждого ИЛИ Если индивидуальный план работы, предложенный членом команды, не устраивает меня, я предлагаю ему еще раз все обдумать и выдвинуть другой план			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
19.	Рано или поздно я избавляюсь от тех членов команды, чье присутствие считаю губительным ИЛИ Я не поощряю дискуссий, которые ведут к конфликтам в команде	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>		
20.	Я думаю, что там, где люди принимают участие в определении собственных задач, строгий контроль не обязателен ИЛИ Я рассчитываю, что люди будут выполнять подготовленные мной планы		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
21.	Я больше забочусь о том, чтобы члены моей команды следовали моему примеру, чем об установлении с ними близких взаимоотношений ИЛИ Я считаю, что права и чувства членов команды важнее, чем задание как таковое					<input type="checkbox"/>	

		А	Б	В	Г	Д	Е
22.	Я считаю, что важнее улучшать работу каждого, а не настаивать на достижении определенного уровня ИЛИ Я не поощряю дискуссий, которые ведут к конфликтам в команде			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
23.	Я считаю, что люди должны самостоятельно преодолевать трудности и не падать духом ИЛИ Приняв решение, я стараюсь убедить членов моей команды признать его		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	
24.	Когда кто-то со мной не согласен, я стараюсь объяснить, почему хочу, чтобы работа выполнялась именно таким образом, а не по-другому ИЛИ Я думаю, что наказывать подчиненных скорее вредно, чем полезно		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
25.	Я очень хотел бы, чтобы мы выполняли свою работу на высоком уровне, и я стараюсь вдохновить членов группы на достижение этого уровня ИЛИ Я думаю, что для выполнения работы необходима строгая дисциплина	<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>
26.	Я не поощряю дискуссий, которые ведут к конфликтам в команде ИЛИ Я требую, чтобы члены команды строго придерживались моих указаний	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			
27.	Я думаю, что установление близких личных отношений с членами группы – черта, отличающая хорошего руководителя ИЛИ Когда члены команды предлагают мне какие-то альтернативы, я долго раздумываю, прежде чем выбрать предпочтительную			<input type="checkbox"/>			
28.	Если члены команды не справились с заданием, я спокойно, но твердо указываю им на причину неудачи ИЛИ Я больше забочусь о том, чтобы члены моей команды следовали моему примеру, чем об установлении с ними близких взаимоотношений		<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>
29.	Я требую, чтобы члены команды строго придерживались моих указаний ИЛИ Я часто облакаю свои распоряжения в форму рекомендации, но при этом ясно даю понять, что мне нужно	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			
30.	Я могу дать члену команды полномочия, но сразу же отбираю их, если работа не выполняется ИЛИ Я поощряю стремление членов группы давать друг другу необходимые советы					<input type="checkbox"/>	

		А	Б	В	Г	Д	Е
31.	Я думаю, что люди должны самостоятельно разрешать возникающие по ходу работы проблемы ИЛИ Когда я наказываю кого-либо, я подробно объясняю, что именно было сделано неверно					<input type="checkbox"/>	
32.	Я склонен больше полагаться на единодушное согласие, чем на непосредственный контроль ИЛИ Я предлагаю сразу несколько вариантов действий, а не говорю, какой путь избрал бы я сам				<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
33.	Я стараюсь ослабить противодействие своим решениям, подчеркивая их выгоду для членов команды ИЛИ Я предлагаю сразу несколько вариантов действий, а не говорю, какой путь избрал бы я сам		<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>
34.	Я часто облакаю свои распоряжения в форму рекомендации, но при этом ясно даю понять, что мне нужно ИЛИ Рано или поздно я избавляюсь от тех членов команды, чье присутствие считаю губительным		<input type="checkbox"/>				
35.	Я настаиваю, чтобы люди представляли подробные отчеты о своей работе ИЛИ Я очень хотел бы, чтобы мы выполняли свою работу на высоком уровне, и я стараюсь вдохновить членов группы на достижение этого уровня	<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>
36.	Я считаю, что в планах работы должны быть представлены идеи членов моей команды ИЛИ Я думаю, что популярный лидер лучше непопулярного				<input type="checkbox"/>		

Инструкции

Подумайте, что вы делаете как руководитель (лидер) в своей организации в настоящее время. Здесь 36 пар высказываний, при помощи которых можно описать, как вы справляетесь с ролью лидера.

Прочитайте каждую пару высказываний и решите, какое из них вам наиболее подходит. Затем поставьте «крестик» в соответствующей колонке (в обведенном квадрате).

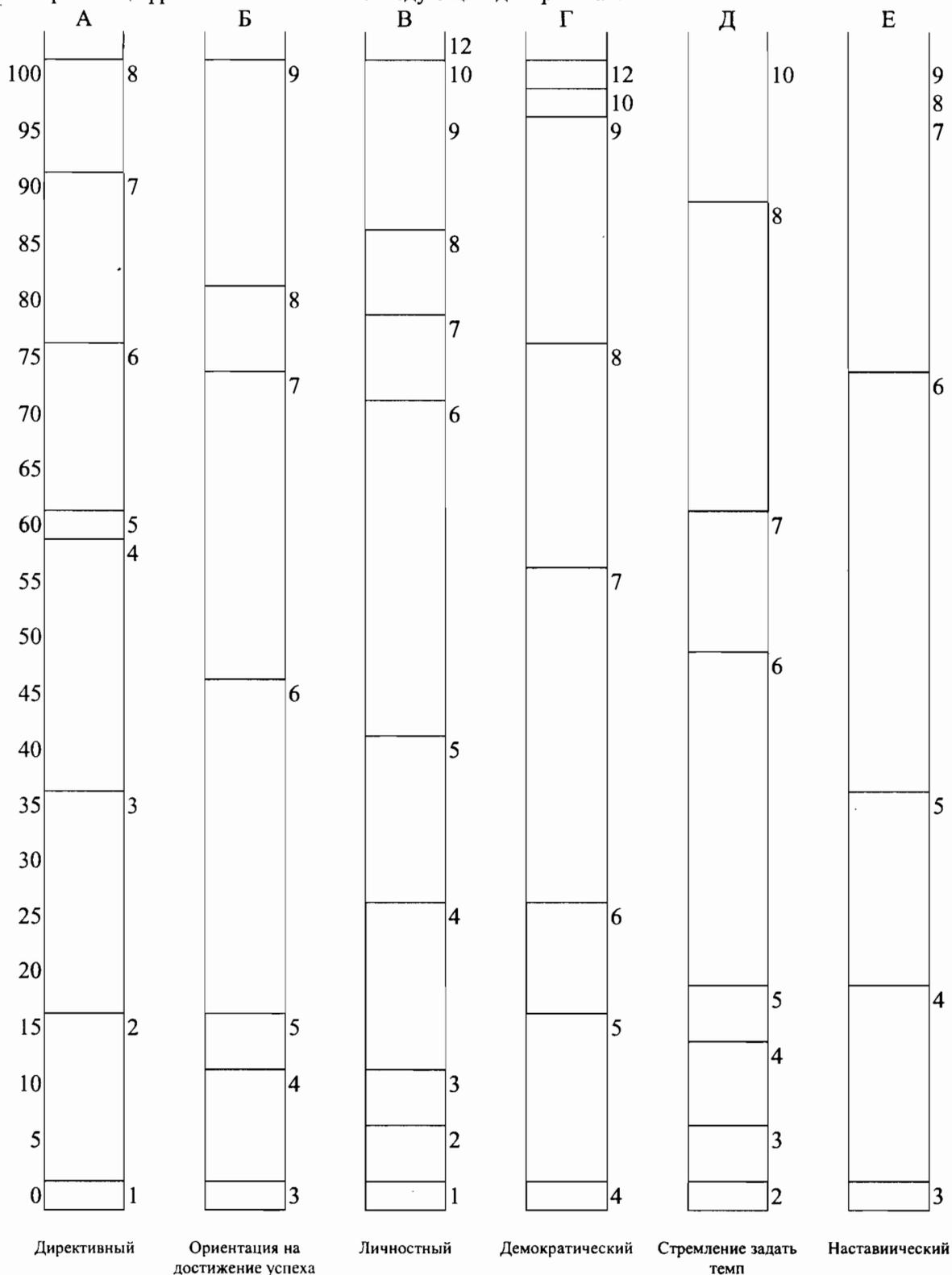
Вы должны проработать все пары высказываний. В некоторых случаях трудно найти различия: кажется, что оба подходят или не подходит ни одно. И все-таки вам нужно выбрать и пометить то, которое в большей степени характеризует вас как лидера. И непременно удостоверьтесь, что поставили «крестик» в нужной колонке.

Результаты заполнения анкеты «Стили руководства»

Чтобы оценить свой лидерский стиль, подсчитайте количество «крестиков» в каждой колонке и запишите полученный результат в таблицу:

А	Б	В	Г	Д	Е	
						= 36

Теперь эти цифры отметьте на нижеследующих диаграммах.



Рассмотрим ваши результаты

Анкета «Стили руководства» поможет вам понять, как вы руководите – указывая, стимулируя или контролируя.

Стиль руководства, в котором вы набрали на 10 % больше баллов, чем в других, и есть ваш основной стиль, к которому вы прибегаете чаще всего. Если у вас выявится несколько основных стилей, то это может означать, что вы меняете их, общаясь с разными людьми в разных обстоятельствах.

Определите свой основной стиль.

Лидерство в различных ситуациях

Лидеры, доказавшие свою состоятельность в одной ситуации, не всегда могут подтвердить свой уровень компетентности перед лицом других проблем. Они не понимают, насколько важно изменить стиль руководства и распределение ролей в соответствии со сменой ситуации и умонастроений. Такой лидер огорчается и недоумевает, не находя отклика и не видя результатов своих усилий. А вывод ясен: нельзя всегда придерживаться какого-то одного стиля лидерства и надеяться, что он окажется универсальным.

Некоторые лидеры по натуре экстравертны и склонны занимать резкие позиции по различным вопросам. Они вселяют энтузиазм, вдохновляют, зажигают. Они умеют передать людям видение, воодушевить их, так что те начинают верить в реализацию видения и стремятся принять участие в его осуществлении.

Другие же лидеры – полная противоположность. Это интроверты, предпочитающие не выделяться из толпы. Часто они играют важную роль в момент определения целей и стратегий, но редко выступают публично с их обоснованием и защитой. Один из премьер-министров Великобритании сказал: «Я должен следовать за ними. Я их лидер!»

Некоторые лидеры больше сосредоточены на целях, чем на людях, другие – наоборот. Такие перекосы необходимо выявлять и исправлять.

Некоторые лидеры, видя быстрый рост на другом конце страны, пытаются использовать у себя тот же стиль руководства в надежде добиться тех же результатов. Результаты, как правило, разочаровывают, а порой бывают катастрофичны. Успех лидера во многом зависит от культурных особенностей данной среды. В бизнесе под влиянием экономических факторов авторитарный стиль руководства претерпел значительные изменения.

Краткое описание стилей лидерства.

- a) **Директивный стиль.** Лидер, исповедующий принцип «делай так, как я сказал», держит всех под контролем и в качестве движущей силы использует поощрения, наказания и дисциплину.
- b) **Ориентация на достижение успеха.** «Строгий, но справедливый» лидер. Дает людям ясные указания, воздействует убеждением и сообщает каждому свою оценку его успехов.
- c) **Личностный стиль.** «Прежде всего люди, дело потом!» Такой лидер больше всего ценит добрые отношения в организации. В качестве стимула пытается обеспечить людям дополнительные льготы, чувство безопасности и приятную атмосферу.
- d) **Демократический стиль.** «Один человек – один голос». Такой лидер побуждает людей активно участвовать в принятии решений и вознаграждает усилия команды.
- e) **Стремление задать темп.** Лидер, придерживающийся стиля «лучше сделаю это сам». Он лично берется за многие задания, предполагая, что остальные последуют его примеру. Подразумевается высокий уровень исполнения, людям предоставляется возможность работать самостоятельно.
- f) **Наставнический стиль.** «Ты можешь это сделать!» Лидер такого типа помогает членам команды и поощряет их работать лучше, предоставляя им возможность для личного развития.

Обсуждение стилей лидерства

Ни один из стилей не оказывается действенным во всех ситуациях и с любыми людьми. Ситуативное исследование лидерства неоднократно показывало, что успешное лидерство – это искусство использования подходящего стиля для общения с определенными людьми в определенных обстоятельствах. Поэтому, читая определения различных стилей руководства, постарайтесь избежать положительной или отрицательной оценки того или иного стиля. Цель анкеты не в навешивании ярлыков на стили и людей, а в том, чтобы заставить вас задуматься над тем, какие стили лидерства используете вы и какие стили наиболее эффективны в определенных ситуациях.

a) Директивный стиль

Лидеры, придерживающиеся этого стиля («делай так, как я сказал»), как правило:

- ☞ дают каждому сотруднику четкие указания, не прислушиваясь к его мнению;
- ☞ требуют немедленного согласия и подчинения;
- ☞ строго контролируют работу подчиненных, требуя множество подробных отчетов;
- ☞ дают сделанной работе в основном негативные оценки, воздействуют на людей прежде всего посредством наказаний.

Директивный стиль эффективен:

- ☞ в кризисных ситуациях, когда людям нужны четкие разумные указания и/или когда только у лидера есть необходимая информация;
- ☞ когда необходимо строгое выполнение определенных процедур, малейшее отклонение от которых повлечет за собой серьезные последствия (примером могут служить инструкции, касающиеся работы на опасном оборудовании).

Директивный стиль неэффективен:

- ☞ в условиях стагнации (застоя), когда у людей нет возможности расти и они начинают роптать, оказывать пассивное сопротивление или просто уходить;
- ☞ в ситуациях, где требуется инициатива и новаторство, например, при решении различных проблем, творческих задач и т.п.

б) Ориентация на достижение успеха

Лидер, который «строг, но справедлив», как правило:

- ☞ дает четкие указания – тактично, но не оставляя ни малейшего сомнения относительно ожидаемого результата или своего права принимать окончательное решение;
- ☞ обеспечивает некоторое участие остальных членов группы;
- ☞ считает, что влияние – самый главный компонент лидерства;
- ☞ убеждает людей, отвечая на все вопросы ссылками на свою заботу о высших интересах организации и ее членов;
- ☞ следит за исполнением заданий и дает как положительные, так и отрицательные оценки достигнутого.

Этот стиль эффективен:

- ☞ при реализации краткосрочных и долгосрочных планов – в случае, если требуются четкие указания, критерии успеха и ясность в распределении ролей, а лидер считается экспертом и авторитетом (обладает информацией, авторитетом и властью, которых нет у других);
- ☞ когда в большой, структурно сложной организации необходимо довести до сведения всех членов и обосновать принятые решения.

Этот стиль неэффективен:

- ☞ если люди не имеют возможности расти, а потому чувствуют себя подавленными и не проявляют никакой инициативы в отсутствие лидера;
- ☞ если лидер не получает среди сотрудников признания как эксперт или если разница в положении между лидером и членами организации минимальна.

с) Личностный стиль

Лидеры, для которых люди стоят на первом месте, как правило:

- ☞ считают, что забота о людях и обретение популярности – главные компоненты функции лидера;
- ☞ не дают четких указаний, не устанавливают четких целей и стандартов, обеспечивают подчиненным статус, чувство безопасности, дополнительные льготы и приятную атмосферу, оберегая их от конфликтов и «дурного настроения», поощряют за личные качества, а не за исполнение задания, редко наказывают.

Личностный стиль эффективен:

- ☞ когда задания привычны (каждый знает, что и как ему надо делать), а исполнение удовлетворительно (т.е. роль лидера сводится к «поддержанию уровня»);
- ☞ когда лидер должен лично помочь подчиненным (например, дать им индивидуальные консультации) или примирить враждующих сотрудников.

Личностный стиль неэффективен:

- ☞ если уровень исполнения работы группой или отдельными людьми низок или не соответствует требованиям;
- ☞ в кризисных или сложных ситуациях, когда требуются четкие решения, прямые указания и контроль.

d) Демократический стиль

Лидеры, придерживающиеся принципа «один человек – один голос», обычно:

- ☞ считают, что непосредственное управление и строгий надзор не нужны, если лидер и подчиненные доверяют друг другу;
- ☞ убеждены, что решения должны приниматься лишь на основе консенсуса между всеми членами команды;

- ☞ часто устраивают совещания и выслушивают мнения членов группы;
- ☞ вознаграждают за хорошую работу и редко отчитывают или наказывают за плохую.

Демократический стиль эффективен:

- ☞ когда сотрудники компетентны, хорошо исполняют свои обязанности и не хуже, а то и лучше лидера знают, как надо делать порученную им работу;
- ☞ когда необходимо координировать работу сотрудников, выполняющих различные задания.

Демократический стиль неэффективен:

- ☞ в кризисных ситуациях, когда необходимы быстрые решения и ясные указания (то есть нет времени на проведение собраний);
- ☞ когда члены команды некомпетентны и не имеют принципиально важной информации о выполняемой работе, а потому необходим интенсивный контроль со стороны лидера.

е) Стремление задать темп

Лидер, избравший стиль «лучше сделаю это сам», как правило:

- ☞ требователен к себе и к другим, ведет за собой силой личного примера;
- ☞ неохотно дает поручения, потому что считает, что сам может все сделать гораздо лучше, берет на себя ответственность за работу подчиненных, сам выполняет ее и/или дает членам команды жесткие указания в случае возникновения трудностей;
- ☞ не терпит плохих работников и не стремится им помочь;
- ☞ будучи «волком-одиночкой», неохотно координирует свои действия с коллегами и не оказывает существенной поддержки членам команды.

Этот стиль эффективен:

- ☞ когда члены команды заинтересованы в работе, компетентны, знают свое дело и в силу этого не нуждаются в подробных указаниях;
- ☞ когда лидер может действовать как один из работников (т.е. в некоторых профессиональных и технических заданиях).

Этот стиль неэффективен:

- ☞ когда лидер больше не может сам выполнять значительную часть общего объема работы (т.е. когда организация становится крупнее и структурно сложнее, что требует большей координации и способности давать поручения);
- ☞ когда членам команды необходимы указания и возможности для личного развития.

г) Наставнический стиль

Лидеры, чей основной стиль – наставнический («Ты можешь это сделать!») обычно:

- ☞ предъявляют очень высокие требования, но не всегда могут их ясно сформулировать и довести до сведения подчиненных;
- ☞ считают, что лидер должен помогать остальным или показывать, как можно улучшить работу, а также обязан побуждать людей развиваться духовно;
- ☞ руководя, призывают людей самостоятельно ставить цели, разрабатывать планы и находить решения проблем, а не дают им конкретные задания и не указывают, что делать.

Наставнический стиль эффективен:

- ☞ когда ясны цели работы и критерии успеха, а люди получают четкую оценку своих достижений;
- ☞ при наличии мотивации, т.е. когда люди инициативны и склонны к новаторству, используют любую возможность развиваться и расти.

Наставнический стиль неэффективен:

- ☞ когда требуются более подробные указания и оценки или же у лидера не хватает опыта и знаний, чтобы помочь людям;
- ☞ в кризисных ситуациях, когда необходимо быстро принимать четкие решения.

Соединение лучших сторон шести стилей лидерства

Не забывая, что нет «лучшего» стиля для всех людей и всех ситуаций, и опираясь на данные исследований, можно сказать, что наиболее эффективный стиль – это сочетание ориентации на достижение успеха и наставнического стиля с небольшой долей демократического. Такой лидер:

- ☞ направляет людей и оказывает на них влияние, может эффективно довести до сведения каждого цели и задачи организации;
- ☞ ставит (при участии остальных членов группы) достаточно смелые, но не чрезмерно рискованные задачи;
- ☞ передает другим часть ответственности – столько, сколько они могут на себя взять;

- ☞ часто дает оценку сделанного, помогает членам группы и находит для них ресурсы, тем самым обеспечивая для них возможность выполнять работу;
- ☞ поощряет хорошую работу и стремление сделать ее еще лучше, не закрывает глаза на промахи, но старается помочь людям исправить положение;
- ☞ обеспечивает развитие людей, давая практические инструкции по выполнению задания и предоставляя возможности для профессионального и духовного роста.

Вывод. Теоретики развития групп советуют лидеру, работающему с новой группой, сперва обратиться к стилю, ориентированному на достижение успеха. И даже – к директивному стилю (в кризисных ситуациях или при работе с теми, кто не знает своих обязанностей, а потому нуждается в четких указаниях и непосредственном контроле). Позже, когда группа и отдельные члены усвоят свои роли, лидер должен придерживаться демократического и наставнического стилей, допуская большее участие остальных членов группы, давая больше поручений и уделяя особое внимание развитию каждого.

Влияние стиля лидерства на обстановку в организации

Воздействие различных стилей лидерства было также оценено с точки зрения обстановки в организации. Хотя влияние одного и того же стиля может быть различным в разных организациях, в целом картина такова:

а) людям, работающим с лидером – приверженцем директивного стиля, свойственно стремление избежать риска, а также нечеткое представление о целях и задачах организации, нехватка командного духа и недостаточная преданность делу;

б) люди из команды лидера, ориентированного на достижение успеха, работают организованно и согласованно;

в) те, кто работает с лидером – приверженцем личностного стиля, склонны к теплым взаимоотношениям, но плохо представляют себе цели и задачи организации, а кроме того не любят рисковать;

г) у работающих с демократичными лидерами отмечается низкое качество работы, но, при этом, – готовность рисковать и брать на себя ответственность;

д) члены коллектива, где лидер стремится лично задать темп, работают не слишком согласованно, но берут на себя ответственность и выполняют свою работу на высоком уровне;

е) идущие за лидером-наставником готовы к риску и выполнению даже очень сложных заданий, а кроме того стремятся к повышению качества работы и обретению большей ясности.

Приведенная выше анкета основана на работах Д. Макклелланда и Д. Берлю из Бостона (США).

Заключение

Выбор лидерского стиля определяется ситуацией. Хороший лидер обладает гибкостью и всегда может выбрать подходящий стиль.

Лидерство означает не только «делать», но и «быть, становиться». Вот почему стили, связанные с действием (директивный, ориентированный на достижение успеха и сводящийся к стремлению задать темп), должны сочетаться с личностным, демократическим и наставническим стилями, которые связаны с понятиями «быть, становиться».

5.4. Тест по теме «Мотивация»

Указания

Этот тест-вопросник разработан специально для того, чтобы Вы смогли разобраться в своих мотивационных факторах. Здесь не может быть правильных или неправильных ответов — все ответы приемлемы и значимы. Важно выбрать ответ, который, на Ваш взгляд, наиболее Вам подходит (заметьте – действительно Вам, а не тому, кем Вы хотели бы казаться).

В каждом пункте поставьте крестик в скобках рядом с ответом, который кажется Вам наиболее подходящим. Пожалуйста, выбирайте только ОДИН ответ. В вопросах, не связанных с реальностью или Вашим личным опытом, Вам придется подключить свое воображение.

Возьмем, к примеру, вопрос 8 («Оказавшись на необитаемом острове...»). Очень маловероятно, что Вы когда-нибудь там окажетесь, однако представьте себя в такой ситуации и выберите ответ, наиболее точно характеризующий Вас. Прочтя вопрос 7 («Если бы у меня было время и желание, я предпочел бы сыграть...»), Вы можете вспомнить, что давно уже не играли ни в гольф, ни в теннис, ни в хоккей, ни в футбол. И все-таки выберите наиболее привлекательный для Вас ответ.

1. На работе я предпочитаю
 - а () самостоятельно осуществлять проект
 - б () руководить группой людей
 - в () координировать действия различных групп.
2. Я предпочитаю смотреть по телевизору
 - а () боевик
 - б () передачу о путешествиях
 - в () пустой экран.
3. Больше всего меня привлекает слово
 - а () улучшать
 - б () участвовать
 - в () помогать
4. Разгадывая кроссворд, я
 - а () стараюсь поразить всех скоростью своей мысли
 - б () могу немного схитрить
 - в () люблю делать это с кем-то еще.
5. В свободное время мне нравится
 - а () мастерить
 - б () собирать коллекцию
 - в () отдыхать с друзьями.
6. На работе мне сложнее всего
 - а () устанавливать контакты
 - б () убедить людей принять мои идеи
 - в () найти лучшее решение запутанной проблемы.
7. Если бы у меня было время и желание, я предпочел бы сыграть
 - а () партию в гольф сам с собой
 - б () в теннис
 - в () в футбол или хоккей.
8. Оказавшись на необитаемом острове, я
 - а () стал бы читать захватывающий приключенческий роман, ожидая спасения
 - б () стал бы читать «Флору и фауну Монголии», ожидая спасения
 - в () забросил бы чтение и стал думать о своей семье.
9. Если бы я придумывал свой семейный флаг, то изобразил бы на нем
 - а () желтого единорога
 - б () красного дракона
 - в () голубую лошадь с крыльями.
10. Если бы я организовывал большое собрание, я предварительно договаривался бы
 - а () лично с заинтересованными сторонами
 - б () при помощи переписки
 - в () по телефону.
11. Если я очень занят, работаю на пределе, а кто-то обращается ко мне со своими проблемами, я
 - а () скрою досаду улыбкой
 - б () найду время для помощи этому человеку
 - в () скажу, что он и сам может справиться.
12. На стене своего кабинета я предпочел бы повесить в рамке
 - а () фотографию, сделанную на вечере отдыха нашей группы в прошлом году
 - б () фотографию, на которой мы с президентом жмем друг другу руки
 - в () карту, показывающую мой родной город в 1526 году.
13. При покупке машины я прежде всего обращаю внимание на ее
 - а () комфортабельность
 - б () надежность
 - в () внешний вид.
14. В споре
 - а () я всегда хочу быть победителем
 - б () мне важно узнать все факты
 - в () мне все равно, кто победит.

15. В своей теплице я предпочел бы выращивать
а () капусту
б () орхидеи, которые будут получать призы на выставках
в () цветы для своей семьи.
16. Возвращаясь домой с работы в пятницу, я
а () хочу выпить перед ужином
б () хочу узнать, как у остальных прошел день
в () строю планы на выходные.
17. На моих отпускных фотографиях обычно запечатлены
а () люди, с которыми я встречался
б () места, которые я посетил
в () красивые виды.
18. Мне бы понравилось жить в столице, потому что
а () там есть возможность встретить важных людей
б () мне нравится, когда вокруг много дружеских лиц
в () там легче делать покупки.
19. Чтобы пересечь Атлантику, я выбрал бы
а () самолет престижной авиакомпании (например, «Конкорд»)
б () океанский лайнер
в () любую надежную авиакомпанию, услуги которой не слишком дороги
20. Если бы я выступал на скачках, моя куртка была бы следующей расцветки:
а () в темно-синюю полоску
б () в желтых пятнах
в () в черно-белую клетку.
21. Я хотел бы быть
а () главноуправляющим крупной компании
б () руководителем небольшой благотворительной организации
в () счастливым родителем.
22. Меня очень раздражает
а () когда люди меня игнорируют
б () чья-либо некомпетентность
в () моя собственная некомпетентность.
23. Будучи новичком в плавании на длинные дистанции, я поставил бы своей целью
а () переплыть Ла-Манш
б () переплыть местное озеро шириной в три километра
в () заплыть так далеко, как смогу.
24. Добрая фея обещала подарить мне
а () дом в деревне
б () дом недалеко от моей работы
в () великолепный дом в самом престижном районе города.
25. Мне бы хотелось иметь время, чтобы
а () научиться гончарному делу
б () организовать сбор средств для местной благотворительной больницы
в () написать всем своим школьным друзьям.
26. Каждую неделю, отправляясь к престарелой тетушке, я
а () иду одним и тем же маршрутом
б () придерживаюсь больших дорог
в () каждый раз ищу лучший путь.
27. Когда я выиграл школьный забег на 100 метров, я
а () был счастлив, что получил золотую медаль
б () стал очень популярен в классе
в () знал, что это лучшее мое достижение.
28. В качестве своей следующей работы я бы выбрал должность
а () исследователя в Оружейной палате в Москве
б () ведущего танцовщика в Большом театре
в () знаменитого консультанта.

29. Спускаясь с вершины Эвереста, я
 а () сиял от счастья, что достиг ее
 б () планировал следующее восхождение
 в () наслаждался дружеской атмосферой в команде.
30. Во время рождественского отпуска я
 а () посещаю множество приемов
 б () хожу только на те приемы, на которых нужно быть
 в () никуда не хожу, потому что у меня слишком много дел.
31. Если бы я работал на телевидении, я выбрал бы карьеру
 а () ведущего популярного шоу
 б () режиссера передачи
 в () технического директора.
32. Больше всего меня привлекает слово
 а () воздействие
 б () производство
 в () сосед.
33. В качестве следующего подарка я хотел бы получить
 а () складной нож с большим количеством лезвий
 б () шелковый галстук или шарф
 в () пятикилограммовую коробку шоколадных конфет.
34. Идеальным отпуском я назвал бы
 а () путешествие на «Конкорде» к египетским пирамидам
 б () путешествие по горам Тибета
 в () круиз по Карибскому морю.
35. На верхушку новогодней елки я повешу
 а () звезду
 б () что захотят дети
 в () свою тещу (свекровь).
36. В следующий раз я пересеку Сибирь
 а () на поезде
 б () на самолете
 в () на воздушном шаре.
37. Во время долгого путешествия я предпочел бы
 а () читать технический журнал
 б () пить в баре
 в () коротать время в беседе с попутчиками.
38. Став владельцем ГУМ'а, я буду уделять время
 а () беседам с покупателями
 б () попыткам повлиять на акционеров
 в () ведению деловой документации.
39. Если моя супруга швырнет в меня кота, я
 а () постараюсь разрядить обстановку
 б () растеряюсь и не пойму, за что
 в () приду в ярость и запущу в нее собакой.
40. Я хотел бы жить
 а () в пригороде
 б () в тихой сельской местности
 в () в центре Москвы.

Теперь сделайте вот что.

1. В приведенной ниже таблице обведите свои ответы кружком.
2. Подсчитайте кружки в каждой колонке и запишите результат в графу «Предварительные итоги».
3. Сравните свои «предварительные итоги» с таблицей «Оценка мотивации» и определите свои три основных показателя.
4. Нарисуйте свою «мотивационную кривую», обозначив на каждой шкале свой основной показатель и соединив первую точку со второй, а вторую с третьей.

№ во-проса	Достиже-ния	Принадлеж-ность	Власть	№ во-проса	Достиже-ния	Принадлеж-ность	Власть
1	а	в	б	21	б	в	в
2	б	в	а	22	в	а	б
3	а	б	в	23	б	в	а
4	б	в	а	24	б	а	в
5	а	в	б	25	а	в	б
6	в	а	б	26	в	б	а
7	а	в	б	27	в	б	а
8	б	в	а	28	а	в	б
9	в	а	б	29	б	в	а
10	б	а	в	30	в	а	б
11	а	б	в	31	в	б	а
12	в	а	б	32	б	в	а
13	б	а	в	33	а	в	б
14	б	в	а	34	б	а	в
15	а	в	б	35	а	б	в
16	в	б	а	36	б	а	в
17	б	а	в	37	а	в	б
18	в	б	а	38	в	а	б
19	в	б	а	39	б	а	в
20	а	б	в	40	б	а	в
				Предварительные итоги			
				Основные показатели			

Оценка мотивации

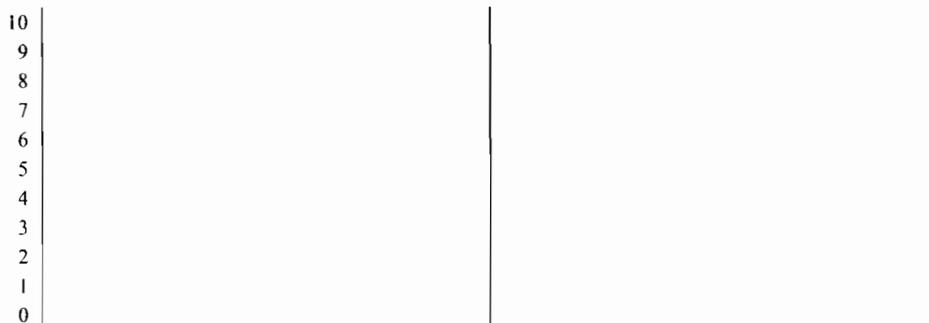
Предварительные итоги			Основные показатели
Достижения	Принадлежность	Власть	
0 – 6	0 – 10	0 – 5	1
7, 8	11, 12	6, 7	2
9, 10	13, 14	8, 9	3
11	15	10, 11	4
12	16	12	5
13	17	13	6
14, 15	18, 19	14	7
16, 17	20, 21	15, 16	8
18, 19	22, 23	17, 18	9
20 – 24	24 – 40	19 – 40	10

Мотивационная кривая

Потребность в достижениях

Потребность в принадлежности

Потребность во власти



Примечание

Изложенная выше концепция основана на работе профессора Гарвардского университета Дэвида Макклелланда, обобщившей результаты более чем сорокалетних исследований, проводившихся учеными разных стран. Более надежной и полезной на практике теории мотивации не существует.

Вот несколько интересных и полезных фактов из этого исследования.

1. Три основных социальных мотива одинаково распространены в любом обществе.
2. Распределение мотивов не зависит от пола, т.е. мужчины испытывают потребность в принадлежности не реже, чем женщины.
3. У 60 % населения будет ярко выражен лишь один мотив.
4. У 29 % людей ярко выраженных мотивов будет два.
5. У одного процента все три мотива будут на одном уровне — этими людьми управлять труднее всего.

5.5. Нововведения в управлении персоналом

Цель занятия – ознакомление и закрепление знаний по новым направлениям в управлении персоналом, в частности, по социотехническому конструированию.

Задание – осуществить социотехническую перестройку управления фирмой, произведя реорганизацию в соответствии с основными характеристиками социотехнической системы управления (см. табл. 4.2). Основные показатели производственной деятельности и описание существующей системы управления предприятием приводятся ниже.

Исходные данные

Предприятие по производству электронной техники производит три марки ПЭВМ. Общий объем производства составляет тысячу машин в год. Численность производственно-промышленного персонала 1700 чел. На предприятии имеются следующие функциональные подразделения: отдел главного конструктора (20 чел.); технологический отдел (25 чел.); снабженческо-сбытовой отдел (18 чел.), финансово-бухгалтерский отдел (15 чел.); три производственных цеха, организованных по технологическому принципу как поточное производство. Прочий административно-управленческий аппарат насчитывает 122 человека. Предприятие имеет фонд производственного и социального развития, который может использовать на социотехническое преобразование своей системы управления. Примечание: задание можно выполняться индивидуально каждым студентом или группами по 3–4 человека.

5.6. Оценка качеств менеджера для эффективной работы с персоналом

Цель занятия – освоить методику оценки качеств менеджера, обуславливающих эффективную работу с персоналом. Занятие состоит из двух заданий.

1. Оценка личности формального лидера с использованием табл. 5.1.

Заполнение табл. 5.1 производится следующим образом:

В третьей колонке заполняющий проставляет ранг качеств менеджера в соответствии с тем, какие качества он считает приоритетными для управляющего персоналом (от 1 до 20, где 1 – высший ранг, а 20 – низший).

В четвертой колонке проставляется ранг качеств относительно самого заполняющего, т.е. последний оценивает себя самого с точки зрения преобладания тех или иных качеств.

В 5-й колонке проставляется разница d рангов, присвоенных качествам в 3-й и 4-й колонке.

В колонке 6 проставляется d^2 , затем рассчитывается коэффициент межличностной совместимости r :

$$r = 1 - \frac{\sum d^2}{6(n^2 - n)},$$

где n – число качеств.

Чем ближе значение r к единице, тем выше самооценка. Если у формального лидера коэффициент $r > 0,7$ или $r < 0,35$, межличностная совместимость в группе может отсутствовать.

Оценка качеств менеджера

№ п/п	Качества личности	Ранг в зависимости от того, насколько нравится качество	Ранг качества относительно себя самого	d	d ²
1	2	3	4	5 = 3 - 4	6
1.	Уступчивость				
2.	Смелость				
3.	Вспыльчивость				
4.	Настойчивость				
5.	Нервозность				
6.	Терпимость				
7.	Увлекаемость				
8.	Пассивность				
9.	Холодность				
10.	Энтузиазм				
11.	Осторожность				
12.	Непринужденность				
13.	Медлительность				
14.	Нерешительность				
15.	Энергичность				
16.	Жизнерадостность				
17.	Мнительность				
18.	Упрямство				
19.	Беспечность				
20.	Ответственность				

II. Оценка качеств неформального лидера с использованием теста "Лидер".

Инструкция.

Вам будет предложено 50 вопросов, к каждому из которых дано два варианта ответов. Выберите, пожалуйста, один из вариантов и пометьте его на бланке ключа.

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих?
а) да; б) нет.
2. Считаете ли вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем вы?
а) да; б) нет.
3. Находясь на собрании людей, равных вам по служебному положению, испытываете ли вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?
а) да; б) нет.
4. Когда вы были ребенком, нравилось ли вам руководить играми ваших маленьких друзей?
а) да; б) нет.
5. Испытываете ли вы большое удовольствие, когда вам удается убедить кого-либо, кто вам до этого возражал?
а) да; б) нет.
6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком?
а) да; б) нет.
7. Согласны ли вы с утверждением: "Все самое полезное в мире есть творение небольшого числа выдающихся личностей"?
а) да; б) нет.
8. Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советчике, который бы мог направить вашу профессиональную активность?
а) да; б) нет.
9. Теряли ли вы иногда хладнокровие в беседе с людьми?
а) да; б) нет.

10. Доставляет ли вам удовольствие, когда вы видите, что окружающие побаиваются вас?
а) да; б) нет.
11. Во всех обстоятельствах (рабочее собрание, дружеская компания) стараетесь ли вы занять место за столом, расположенное таким образом, чтобы оно позволяло вам легче всего контролировать ситуацию и привлекать к себе некоторое внимание?
а) да; б) нет.
12. Считаете ли обычно, что ваша внешность производит внушительное впечатление (импозантно)?
а) да; б) нет.
13. Считаете ли вы себя мечтателем?
а) да; б) нет.
14. Легко ли вы теряетесь, если люди, которые вас окружают, не согласны с вашим мнением?
а) да; б) нет.
15. Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих (спортивных, развлекательных и т.п.) групп?
а) да; б) нет.
16. Если мероприятие, которым вы занимаетесь, не дает намечавшихся результатов:
а) вы рады, что ответственность возложат на кого-то другого;
б) умеете взять на себя всю ответственность за решение, которое было принято.
17. Какое из следующих двух мнений приближается к вашему собственному?
а) настоящий руководитель должен сам делать дело, даже в мелочах;
б) настоящий руководитель должен уметь управлять.
18. С кем вы предпочитаете работать?
а) с людьми покорными;
б) с людьми строптивыми.
19. Стараетесь ли вы избегать горячих дискуссий?
а) да; б) нет.
20. Когда вы были ребенком, часто ли вы сталкивались с властностью вашего отца?
а) да; б) нет.
21. Умеете ли вы в профессиональной дискуссии привлечь на свою сторону тех, кто раньше с вами был не согласен?
а) да; б) нет.
22. Представьте такую сцену: во время прогулки с друзьями в лесу вы потеряли дорогу. Приближается вечер. Нужно принять решение:
а) вы считаете, что вопрос должен решить человек, наиболее компетентный в группе;
б) вы просто полагаетесь на решение других.
23. Есть выражение: "Лучше быть первым в деревне, чем вторым в городе". Если бы вы делали выбор, что бы вы предпочли?
а) быть первым в деревне;
б) быть вторым в городе.
24. Считаете ли, что вы человек, сильно влияющий на других людей?
а) да; б) нет.
25. Может ли неудачный прошлый опыт заставить вас никогда больше не проявлять значительной личной инициативы?
а) да; б) нет.
26. С вашей точки зрения, истинный лидер группы тот, кто:
а) самый компетентный;
б) у кого самый сильный характер.
27. Всегда ли вы стараетесь понимать (оценивать) людей?
а) да; б) нет.
28. Умеете ли вы уважать дисциплину вокруг вас?
а) да; б) нет.
29. Какой из двух типов руководителей кажется вам более значительным (предпочтительным)?
а) тот, который все решает сам;
б) тот, который постоянно советуется.

30. Какой из двух типов руководства, по вашему мнению, является наиболее благоприятным для хорошей работы предприятия?
а) коллегиальный тип;
б) авторитарный тип.
31. Часто ли у вас бывает впечатление, что другие вами злоупотребляют?
а) да; б) нет.
32. Какой из двух следующих портретов больше приближается к вашему образу?
а) громкий голос, экспрессивные жесты, за словом в карман не полезет,
б) негромкий голос, неторопливые ответы, сдержанные жесты, задумчивый взгляд.
33. На рабочем совещании вы один имеете мнение, противоположное мнению других, но уверены в своей правоте. Как вы поведете себя?
а) будете молчать;
б) будете отстаивать свою точку зрения.
34. Называют ли вас человеком, который подчиняет и свои, и чужие интересы только интересам дела?
а) да; б) нет.
35. Если на вас возложена очень большая ответственность за какое-то дело, то испытываете ли вы при этом чувство тревоги?
а) да; б) нет.
36. Что вы предпочли бы в своей профессиональной деятельности?
а) работать под руководством хорошего руководителя;
б) работать независимо.
37. Как вы относитесь к такому утверждению: "Чтобы семейная жизнь была удачной, нужно, чтобы важные решения принимались одним из супругов"?
а) это верно,
б) это неверно.
38. Случалось ли вам покупать что-то, в чем вы не испытывали необходимости, под влиянием мнения других лиц?
а) да; б) нет.
39. Считаете ли вы, что ваши организаторские способности выше средних?
а) да; б) нет.
40. Как вы обычно ведете себя, встретившись с трудностями?
а) трудности обескураживают;
б) трудности заставляют действовать активнее.
41. Часто ли вы делаете резкие упреки сотрудникам, когда они их заслуживают?
а) да; б) нет.
42. Считаете ли, что ваша нервная система успешно выдерживает напряженность?
а) да; б) нет.
43. Если вам предстоит провести реорганизацию, то как вы поступите?
а) введу изменения немедленно;
б) предложу медленные эволюционные изменения.
44. Если это необходимо, сумеете ли вы прервать слишком болтливую собеседника?
а) да; б) нет.
45. Согласны ли вы с такой мыслью: "Чтобы стать счастливым, надо жить независимо"?
а) да; б) нет.
46. Считаете ли вы, что каждый из людей, благодаря своим человеческим способностям, должен сделать что-то выдающееся?
а) да; б) нет.
47. Кем (из предложенных профессий) вам хотелось стать?
а) известным художником, композитором, поэтом и т.д.;
б) руководителем коллектива.
48. Какую музыку вам приятно слушать?
а) торжественную, могучую;
б) тихую, лирическую.
49. Испытываете ли вы некоторое волнение при встрече с важными личностями?
а) да; б) нет.

50. Часто ли вы встречаете человека с более сильной волей, чем у вас?

а) да; б) нет.

Если $\Sigma "а" - \Sigma "б" > 0$, то вы- неформальный лидер.

5.7. Оценка коммуникативных способностей членов трудового коллектива

Процедура 1

Для современного менеджера, работающего в управленческом поле "направленность на дело – направленность на человека", большое значение приобретает достижение согласия с исполнителями. В связи с этим в процессе оценивания претендента на занятие управленческой должности применяются методики, дающие возможность определить степень выраженности у него названного феномена. Одной из таких методик является ситуационная игра "Кораблекрушение".

Необходимое время: 2 часа.

Материалы: бумага, линейка, карандаш.

Зачитывается инструкция:

Вы дрейфуете на яхте в южной части Тихого океана. В результате пожара яхта тонет. Точные координаты яхты определить не удастся из-за поломки навигационных приборов. Примерное местонахождение – около тысячи миль к юго-западу от ближайшей земли.

Экипаж сумел спустить на воду прочный надувной плот с веслами. На плоту оказались лишь 15 предметов:

- 1) секстант;
- 2) зеркало для бритья;
- 3) канистра с водой;
- 4) противомоскитная сетка;
- 5) одна коробка с армейским рационом;
- 6) карта Тихого океана;
- 7) надувная подушка;
- 8) канистра с нефтегазовой смесью;
- 9) портативный транзисторный приемник;
- 10) порошок для отпугивания акул;
- 11) лист фанеры (10 м²);
- 12) бутылка рома крепостью 80 %;
- 13) десять метров нейлонового шнура;
- 14) две пачки шоколада;
- 15) рыболовная снасть.

В карманах спасшиеся нашли одну пачку сигарет, коробку спичек, сто американских долларов.

Вам необходимо классифицировать 15 названных предметов в соответствии с их значимостью для выживания. Поставьте цифру 1 у самого важного предмета, цифру 2 – у второго по значимости и так далее до пятнадцатого (список предметов раздается испытуемым).

Задание 1. Каждый выполняет задание самостоятельно. Время -15 минут.

Задание 2. Групповое решение проблемы. Время – 50 минут.

Руководствуясь целью достижения согласия, группа должна попытаться прийти к единому мнению. Достичь полного согласия нелегко, ибо не каждая оценка обычно получает полное одобрение всех. Группа должна стараться выбирать такие оценки, с которыми все могут согласиться хотя бы отчасти.

После того, как группа проранжирует 15 предметов, надо сравнить результат с эталоном.

Процедура оценки участников игры

1. Эксперты сравнивают индивидуальное ранжирование с групповым и эталонным. Делаются выводы об индивидуальных способностях испытуемых.
2. Одновременно эксперты дают мысленно ответы на следующие вопросы.

Что мешает достижению согласия в группе?

Какие выявились признаки лидерства?

Кто проявил активность, а кто был пассивен?

Кто доминировал?

Почему Н. оказывал влияние?

Какова была атмосфера в группе?

Какие действия предпринимали испытуемые для проведения своих идей?

Имел ли Н. успех?

3. На каждого испытуемого составляется заключение (заполняется бланк) о степени его склонности к достижению согласия.

Список предметов – эталонная иерархия по значимости для выживания к оценочной игре "Кораблекрушение":

- 1) зеркало для бритья;
- 2) канистра с нефтегазовой смесью;
- 3) канистра с водой;
- 4) одна коробка с армейским рационом;
- 5) лист фанеры;
- 6) две пачки шоколада;
- 7) рыболовная снасть;
- 8) нейлоновый шнур;
- 9) надувная подушка;
- 10) порошок для отпугивания акул;
- 11) бутылка рома 80 %;
- 12) портативный транзисторный приемник;
- 13) карта Тихого океана;
- 14) противомоскитная сетка;
- 15) секстант.

Процедура 2

1. Перед учебной (рабочей) группой зачитывается стимульный текст (приложение). Руководитель дает установку: "Внимательно выслушать сообщение и ответить на вопрос: "Почему это делается?"".
2. Группа разбивается на "комитеты" по 5 – 6 человек. В каждом комитете избирается председатель.
3. Работа в группах:
 - а) каждый участник оценивает ситуацию и самостоятельно отвечает на вопрос "Почему?". Ответы записывает на отдельном листе, они должны быть в дискретной форме (одно-два слова). Каждый участник дает не менее трех ответов;
 - б) председатель собирает листки с ответами, раскладывает их перед членами группы и начинает обсуждение;
 - в) в результате обсуждения в каждой группе отбираются по 3-4 ответа.
4. Доклады председателей комитетов о результатах групповой работы. Обсуждение докладов и принятие решения.
5. Руководитель групповой работы и приглашенные эксперты оценивают каждого участника по предлагаемой шкале.

Приложения:

- 1) стимульный текст;
- 2) шкала оценки участников групповой работы.

Стимульный текст для проведения групповой работы

Мнение известного экономиста (статья в газете):

"Мы продаем водку зарубежным посредникам по одному доллару за бутылку, они же ее сбывают своим потребителям за 8–12 долларов. Кстати, водка эта делается также и из зерна, купленного в Америке, в Канаде. То есть мы покупаем зерно, продаем водку и потом ничего не получаем. Я все понимаю, но вот этого я понять не могу! Да, для завершения картины полного абсурда добавлю, что водку нашу в Соединенных Штатах монополично продает фирма "Пепси-кола", которая получила это право за то, что поставляет нам порошки для всевозможных напитков. И вот мы платим за "пепси-колу" валюту вместо того, чтобы развивать собственное производство, да за это еще и отказываемся от права выгодно продавать собственную водку.

Или – то же золото. Что мы делаем! Мы расплачиваемся за наши долги золотыми слитками! Почему эти слитки не перерабатываются? А у нас нет глубокой переработки...

Или – нефть. Гоним ее за границу, а у самих полностью отсутствуют смазочные масла, которые опять же покупаем за валюту. Но ведь на эту валюту, полученную от продажи нефти, могла бы уже десять раз построить заводы по ее переработке".

Обдумать изложенную точку зрения и сформулировать три ответа на вопрос: "Почему это делается (делалось)?".

Процедура оценки:

1. На каждой строке отмечается соответствующий балл (ставится крестик).
2. Путем соединения всех крестиков вычерчивается график коммуникативных способностей.

Шкала оценки участников групповой работы

ФИО _____

Дата _____

1. Умение убеждать	9 8 7 6 5 4 3 2 1	Неумение убеждать
2. Способность к сотрудничеству	9 8 7 6 5 4 3 2 1	Неспособность к сотрудничеству
3. Адаптация к новой ситуации	9 8 7 6 5 4 3 2 1	Неспособность к адаптации
4. Самоконтроль	9 8 7 6 5 4 3 2 1	Несдержанность
5. Умение владеть речью	9 8 7 6 5 4 3 2 1	Неумение владеть речью
6. Развитость словаря	9 8 7 6 5 4 3 2 1	Неразвитость словаря
7. Умение слушать собеседника	9 8 7 6 5 4 3 2 1	Неумение слушать собеседника
8. Способность к творческому мышлению	9 8 7 6 5 4 3 2 1	Неспособность к творческому мышлению
9. Умение аргументировать свои доводы	9 8 7 6 5 4 3 2 1	Неумение аргументировать свои доводы
10. Этичность поведения	9 8 7 6 5 4 3 2 1	Неэтичность поведения

3. Подсчитывается общая сумма баллов. Результат ниже 40 указывает на низкую способность; свыше 70 – на высокую способность.

5.8. Отбор и найм персонала

Цель – ознакомить слушателей с современными методами найма персонала на работу.

Основные положения

Одна из характерных черт преуспевающей фирмы – эффективный подбор и использование персонала. Квалифицированный, грамотно подобранный персонал – залог успеха любой организации. Но прежде чем нанять человека на работу, необходимо четко представлять, чем он будет заниматься? Какова сфера его обязанностей? Какие способности и навыки от него потребуются? Эти вопросы не так просты, как кажется на первый взгляд. Практика показывает, что недостаточно четкое распределение обязанностей, непродуманная кадровая политика ведут к серьезным конфликтным ситуациям в организации, что снижает производительность труда и эффективность организации в целом.

Анализ работы, умение описать работу и обязанности персонала способствуют четкому пониманию, что представляет собой та или иная работа.

При выборе персонала (в отличие от покупки неодушевленных предметов, например ЭВМ, автомобилей и т.д.) руководители отдают предпочтение людям, которые помогли бы им в осуществлении их цели, так же как сами руководители стараются их осуществить.

В большинстве случаев люди ищут не просто любую работу, а именно ту, которая их привлекает. Неподходящий выбор исполнителя нежелателен как для нанимаемого на работу, так и для руководителя и организации в целом.

Процесс назначения на должность оказывается поэтому такой ситуацией, в которой организация (в лице руководителя) и кандидат на эту должность пытаются определить, в какой степени их интересы могут соответствовать данному назначению.

Наем персонала на работу и выбор претендента – достаточно дорогостоящий процесс, а ошибки в назначении на должность могут быть еще более дорогими.

Штат специалистов может эффективно "разграбить организацию" за ее ошибки.

Организация проведения подготовительного этапа при найме персонала на работу

Очевидно, если Вы собираетесь найти нужного человека для определенной работы, Вы должны иметь четкое представление об особых навыках и особенностях, которые требуются для ее выполнения. Если Вы ищете пробку, чтобы закрыть отверстие, Вам необходимо знать форму этого отверстия. Ниже приведена схема проведения подготовительного этапа при найме на работу.

Анализ выполняемой работы
Описание работы

Провести анализ работы
Составить описание работы (описание задач и обязанностей, которые она включает)

Персональная спецификация (спецификация работы)

Составить описание типа исполнителя, необходимого для выполнения этой работы (определение мастерства, качеств, квалификации и опыта человека, которого вы хотели бы нанять)

Анализ работы

Анализ работы – процесс систематического и подробного исследования этой работы.

Не существует единственно верного способа анализа работы. Одна из возможных – это использование контрольного списка вопросов, который может быть использован любым руководителем.

Контрольный список для систематического анализа работы включает в себя следующие элементы.

Контроль 1 – метод ключевых слов

Что делается?

Когда это делается?

Зачем это делается?

Где это делается?

Как это делается?

Контроль 2 – обязанности

Ответственность за подчиненных.

Ответственность за станки, оборудование, материалы.

Финансовая ответственность.

Контроль 3 – служебные взаимоотношения

Отношение с вышестоящими работниками.

Отношения с коллегами.

Отношения с другими отделами.

Отношения с посетителями, поставщиками, клиентами.

Отношения с подчиненными.

Контроль 4 – требования, предъявляемые к работе

Требуемый стандарт по характеристикам и результатам. Необходимая квалификация и опыт. Необходимые аналитические способности. Необходимое образование и обучение. Необходимые физические данные и здоровье. Необходимые мотивации и социальная позиция.

Контроль 5 – рабочие условия

Физические условия и окружающая среда. Социальные условия и рабочая группа. Экономические условия и оплата.

Контроль 6 – проверка

Проверка работодателем.

Проверка вышестоящим начальником.

Непосредственное наблюдение может быть полезным при анализе повторяющихся видов ручного труда, но наиболее существенным источником информации является обсуждение его с исполнителем и инспектором. Возможно, вы найдете несоответствия между двумя их мнениями. Индивидуалы на любом уровне обычно преувеличивают важность своей работы, а особенности, которые могут показаться вам скучными, могут быть стоящими внимания при оценке их работодателем. Всегда стоит выяснить отрицательные особенности обсуждаемой работы – неприятные, негативные аспекты или трудности, связанные с ее выполнением.

Описание работы

В соответствии с анализом работы вы можете составить ее описание. В этом документе нужно описать работу, а также требования, предъявляемые к ней и к исполнителю.

Пример описания работы

Название занимаемой должности: управляющий отделом сбыта.

Квалификационный разряд: 10.

Подчиняется: менеджеру по контрактам.

Краткий перечень обязанностей:

несет полную ответственность за подготовку контрактов по прямым заказам, а также субконтрактов, включающих сроки сбыта, требования к подрядчикам, исходные сведения, анализ расценок, и т.д. с учетом осложнений, связанных с выполнением больших и сложных заказов; поддерживает связь с производственным и экономическими отделами для получения от них технической информации и информации о затратах, вырабатывает рекомендации по вопросам выбора подрядчиков;

несет ответственность за подготовку контрактов;

является ответственным за организацию хранения материалов, необходимых для выполнения контрактов;

отвечает за инспекцию и экспедицию заказов с целью обеспечения материалами и оборудованием, необходимыми для выполнения контрактов и имеющимися в наличии, при возникновении в них потребности;

отвечает по вопросам инспекции и испытаний, представляемые заказчику;

отвечает за составление платежных обязательств с поставщиками и субподрядчиками;

ведет переговоры по поводу увеличения цен с подрядчиками вместе с менеджером по контрактам.

Особые обязанности

1. Штат: прямые (ответственность за работу главного заготовителя, помощника заготовителя, главного экспедитора); косвенные (ответственность за выбор, обучение, подготовку и оценку всего штата, занимающегося закупкой и отправкой товаров вместе с менеджером по контрактам).
2. Фонды (рекомендации по выбору поставщиков и оборудования).
3. Планирование (планирует распределение и организацию работы совместно с отделами заготовок и отправки).
4. Технические решения (рекомендации по выбору поставщиков и субподрядчиков в соответствии с коммерческими соображениями).
5. Финансы (отвечает за условия) и требования к поставщикам и субподрядчикам при заключении контрактов на сумму до 15 млн руб.; обеспечивает выполнение заказов в пределах сметы; рекомендует ассигнования на платежные соглашения с подрядчиками).
6. Конфиденциальная информация (цены, скидки на цены, нормы прибыли и др. подобная коммерческая информация).
7. Осуществление надзора (работы по осуществлению основных директив менеджера по контрактам, ежемесячные отчеты по изменению сроков, стоимости, качества и т.д.).
8. Контакты (осуществляет связи с персоналом главного управления, например, с менеджером по контрактам, главным конструктором, проектным отделом и оценивает требования, предъявляемые к заявкам и ценам на них; с подрядчиками и субподрядчиками; клиенты (случайные); штат монтажной площадки).
9. Рабочие требования (в соответствии с требованиями руководства должен посещать поставщиков каждые две недели; скорость выполнения работы должна быть высокой при работе, выполняемой в строго ограниченные сроки, что подразумевает полную ответственность и одновременное выполнение большого количества контрактов).

Персональная спецификация (спецификация работы)

Третьим этапом является составление требований, предъявляемых к исполнителю той работы, которая была описана выше. Следует как можно более точно определить мастерство, знания, квалификацию и особенности, которые нужны при выполнении данной работы, а также необходимый опыт и человеческие качества. Принято определять, какими качествами должен обладать претендент, если нет идеального кандидата.

Требования, предъявляемые к персоналу

Физические качества

Минимум: хорошее здоровье и внешность; опрятный вид; отсутствие физических недостатков, способных повлиять на выполнение работы.

Желательно: отличное здоровье; отличный внешний вид (щеголеватый); способность работать напряженно в течение длительного времени.

Умственные качества

Минимум: средний уровень эрудиции, развитая речь, способность к проведению вычислений.

Желательно: высокий уровень эрудиции, развитая речь и хорошая способность производить вычисления.

Образование и квалификация

Минимум: высшее образование, хорошее знание математики и английского языка.

Желательно: высшее образование в области экономики, управления, внешнеэкономической деятельности; сертификат или диплом профессионала-менеджера; свободное владение английским языком.

Опыт, подготовка, мастерство

Минимум: пятилетний опыт работы по снабжению, включая ответственность за контракты стоимостью до 10 млн руб.; двухлетний опыт руководства небольшой фирмой или отделом; способность к составлению хороших отчетов и представлению основной финансовой информации.

Желательно: десятилетний опыт работы по снабжению, включая ответственность за контракты стоимостью до 15 млн руб.; свидетельство об успешном руководстве квалифицированным персоналом; искушенность в социальных вопросах; успешное окончание имеющих хорошую репутацию курсов повышения квалификации; способность планировать, организовывать, координировать и контролировать трудно выполняемые работы.

Личные качества

Минимум: стремление достичь положения руководителя среднего ранга; устойчивая личная карьера – свидетельство о способности приспосабливаться к обстоятельствам.

Желательно: стремление достичь положения руководителя высшего ранга; зрелость и уравновешенность; хорошая приспособляемость, коммуникабельность на всех уровнях.

Особые условия

Минимум: возраст от 28 до 55 лет; возможность работать сверхурочно и в выходные дни.

Желательно: возраст от 32 до 50 лет; желательно работать столько, сколько требуется; необходимость длительных командировок.

Оценка вариантов найма на работу

Теперь Вы знаете, какой человек Вам нужен и те условия, которым он должен соответствовать. Другими словами, Вы определили критерии. Следующий этап – найти человека, который будет удовлетворять этим требованиям. Вы, очевидно, должны оповестить людей о существовании вакансий. Часто возникает побуждение сразу же дать объявление в газете или профессиональном журнале. Однако это может стоить дорого, поэтому, прежде чем дать объявление, Вы должны рассмотреть альтернативные варианты (см. форму табл. 4.1).

Варианты найма персонала можно оценивать с помощью методов многокритериальной оценки по следующим критериям:

А – стоимость;

Б – срок;

В – качество подбора;

Г – трудоемкость;

Д – возможность влиять на качество подготовки

Интегральная оценка качества i - варианта найма S_i представляет собой сумму произведений веса критерия k_j и экспертной оценки данного варианта по выбранному критерию a_{ij} :

$$S_i = \sum_{j=1}^n k_j a_{ij}$$

Оценка возможных вариантов найма

Варианты найма	Критерии оценки					Итого
	А	Б	В	Г	Д	
Помещение объявления Агентства по найму и биржи труда Кадровые центры Консультанты по отбору персонала "Охотники за головами" Официальные представители фирмы Люди, которых вы уже знаете Предыдущие кандидаты Другие кандидаты (в некоторой степени соответствующие требованиям) Контакты со школами, училищами, центрами подготовки и переподготовки кадров						

Значения весов критериев определяются экспертами таким образом, что их сумма должна быть нормирована (например, равна единице). Варианты найма оцениваются экспертом по каждому критерию в пяти- или десятибалльной системе. По результатам оценки варианты ранжируются в зависимости от значения их интегральной оценки качества S_i . Так, наилучший вариант имеет максимальную интегральную оценку.

Помещение объявления о найме

Для начала во многих фирмах практикуется (часто в обязательном порядке) помещение объявления о работе внутри самой фирмы. Преимущество такой практики в том, что люди, занимающиеся отбором, могут заранее знать претендентов на конкретную вакантную должность и их рабочие качества (что, впрочем, может оказаться и недостатком).

Помещение объявления о найме может быть дополнительной мерой к различным другим способам, освещенным ранее, или же их заменой. Целью объявления о работе является получение эффективного отклика при возможно минимальных затратах, предоставленная в нем информация должна включать следующие сведения:

- название работы, выраженное так, чтобы ознакомить с ней читателя;
- название организации;
- существо дела;
- расположение места работы;
- характер работы и обязанности;
- необходимая квалификация;
- предполагаемый опыт;
- возрастной диапазон;
- жалование или интервал жалований;
- дополнительные льготы;
- перспективы реального поощрения;

способ подачи заявления (например, в письменном виде или по телефону запросить бланк заявления и дополнительную информацию, написать, давая полную информацию, и сделать заявление по телефону или передать лично);

предельный срок подачи заявления.

Содержание объявления должно способствовать привлечению людей на данную работу. Оно должно препятствовать подаче заявлений от не соответствующих этой работе кандидатов. Информация, содержащаяся в объявлении, должна быть в большой степени результатом анализа и описания работы.

Одним из способов представления более детальной информации, чем та, что дана в объявлении, является рассылка дополнительных сведений об особенностях работы тем людям, которые соответствуют ее требованиям. На практике описание работы высылается как часть информации, которая должна включать сведения об организации, ее местоположении, числе сотрудников, продукции или видов услуг, рынков сбыта и т.д.

Бланки заявлений

Если в вашей организации имеются стандартные бланки для заявлений, то вам следует использовать их. В противном случае вы можете попросить претендентов написать письмо с заявлением и с сообщением автобиографических данных.

Вы можете сэкономить много времени на этом этапе исследования, если продумаете форму (бланк) заявления с основными пунктами (имя, возраст, образование, опыт) и некоторыми специальными пунктами, такими как описание работы и требования, предъявляемые к персоналу, что необходимо. Позаботьтесь также и о том, чтобы избежать вопросов, противоречащих существующему законодательству.

Обработка документов

Следующий этап – канцелярская работа – но это не значит, что ее можно игнорировать. Если вы работаете в большой организации, то у вас, вероятно, есть специальный штат, занимающийся обработкой того потока документов, который может возникнуть на этом этапе. Если вы работаете в маленькой организации, то вам необходимо разработать специальные меры, так как в период значительной безработицы единственное объявление может привлечь сотни откликов. В любом случае вы, как руководитель, должны помнить, что на этом этапе вы представляете свою организацию и что любая ошибка при обработке документов может повредить ее репутации.

Помните, что большинство кандидатов глубоко и сильно заинтересованы в том, чтобы эта процедура была проведена на соответствующем уровне. Убедиться в том, что процедура хорошо и правильно организована, не так сложно, но ошибки могут произвести очень неблагоприятное впечатление.

Кандидаты также принимают решение

Считается, что предварительный отбор кандидатов состоит в том, что организация выбирает из претендентов того, кто лучше соответствует ее требованиям. Тем не менее, не следует забывать, что у кандидатов также должен быть выбор: заполнить ли им бланк заявления, прийти ли им на интервью или сразу принять предложенную работу. Поскольку прогноз на 2000-е годы предполагает увеличение дефицита в квалифицированных кадрах и снижение количества специалистов, имеющих научную степень, то во многих случаях кандидаты будут выбирать организацию, а не организация кандидатов.

Чрезвычайно важно, чтобы организации относились к кандидатам очень внимательно. Следует обращать внимание на материалы, связанные с наймом, на представление правдивой информации в описании работы и об условиях проведения переговоров.

Следует проинтервьюировать всех претендентов, которые отвечают требованиям фирмы. При наличии большого числа желающих целесообразно составить краткий список, например, из шести претендентов для более тщательного отбора. У вас может быть 20-30 рабочих мест, например, если вы собираетесь открыть супермаркет и вам нужно набрать штат. Много зависит от времени, которым вы располагаете для интервью. Очень важно удостовериться, что лучшие кандидаты внесены в список.

Цель может быть достигнута при систематическом подходе к решению этой задачи и уверенности в том, что в результате будет принято правильное решение. Другими словами, не интуитивный отбор, а систематическое использование критериев – более надежный способ отбора. Лучшим методом является систематическое исключение из списка наименее подходящих кандидатов до тех пор, пока в списке не останется наилучший. Полезно сконцентрировать ваше внимание, скажем, на двух основных требованиях, предъявляемых к персоналу (например, опыт работы или особая квалификация), и исключить из списка тех кандидатов, которые менее всего соответствуют этим требованиям. Таким образом, список может постоянно сокращаться до какого-то предела.

Порядок выполнения практического занятия

Для выполнения практического задания предлагаются следующие варианты вакантных должностей:

- 1) инженер-программист, начальник лаборатории;
- 2) секретарь-референт;
- 3) агент по снабжению;
- 4) начальник отдела маркетинга;
- 5) маркетолог;
- 6) гид-переводчик;
- 7) инспектор отдела кадров;
- 8) продавец.

А. Проанализируйте работу, на которую вам нужно нанять исполнителя, используя список контрольных вопросов.

Б. Опишите работу. Обратите внимание на особенности и отличительные черты этой работы.

В. На основе анализа и описания работы определите требования, каким должен соответствовать идеальный кандидат на эту должность.

Г. Проведите оценку различных вариантов найма с использованием многокритериального метода.

Д. Проанализируйте объявления о найме на работу с точки зрения требований к таким объявлениям. Составьте свой проект объявления, который содержит описание работы и требования, предъявляемые к персоналу.

Примечание: по желанию можно предложить свой вариант вакантной должности.

Контрольные вопросы

1. К каким последствиям может привести непродуманная кадровая политика в организации?
2. Какие интересы преследуют работодатель и кандидат на вакантную должность?
3. В чем состоит проведение подготовительного этапа при найме на работу?
4. Что такое анализ и описание работы, для чего они проводятся?
5. Какие существуют варианты найма на работу? Их основные характеристики.
6. Какую информацию должно содержать объявление о найме?
7. Требования к работе кадровой службы организации с кандидатами на работу.
8. Расположите следующие действия в логической последовательности, поставив в скобки соответствующий порядковый номер:
() приглашение кандидатов (например, объявление);
() приглашение кандидатов из краткого списка на интервью;
() описание работы;
() подготовка бланка заявления и дополнительных сведений;
() анализ работы;
() рассмотрение отчетов компетентных специалистов;
() подготовка окончательного краткого списка;
() определение качеств, необходимых для занятия должности;
() рассылка дополнительных условий претендентам;
() подготовка предварительного краткого списка.

5.9. Принятие решений по кадрам с учетом риска

Цель: ознакомление с методикой выбора решения в случае неопределенности результата.

Основные положения

В процессе управления трудовыми ресурсами менеджеру часто приходится решать задачи, связанные с риском: наем на работу; расходы на обучение; планирование карьеры; поручение той или иной работы разным исполнителям. В этих случаях необходимо количественно определить риск и все возможные последствия принимаемых решений, а также вероятность этих последствий. Вероятность означает возможность получения определенного результата и устанавливается в относительных единицах или процентах.

Ожидаемое значение (результат) $E(x)$ – есть средневзвешенная всех возможных результатов, где вероятность каждого результата используется в качестве веса соответствующего значения:

$$E(x) = \sum_{i=1}^n \pi_i x_i, \quad (5.1.)$$

где $\sum_{i=1}^n \pi_i = 1$, π_i – вероятности i -х возможных результатов;
 x_i – действительные значения i -х возможных результатов в абсолютных единицах

Изменчивость возможного результата – мера отклонения действительного результата от ожидаемого. Может быть определена двумя критериями: дисперсией и средним квадратическим отклонением.

Дисперсия – среднее взвешенное из квадратов отклонений действительных результатов от ожидаемых.

$$\sigma^2 = \sum_{i=1}^n \pi_i [(x_i - E(x))^2] \quad (5.2)$$

Среднее квадратическое отклонение

$$\sigma = \sqrt{\sigma^2} \quad (5.3)$$

Дисперсия и среднее квадратическое отклонение выражают степень риска принятия того или иного решения. Чем больше их значения, тем более рискованно соответствующее решение.

Описание проблемы

Перед руководителем подразделения фирмы стоит проблема повышения производительности труда. Она может быть решена несколькими альтернативными вариантами, связанными с использованием трудовых ресурсов. Каждый вариант характеризуется разными значениями и вероятностями благоприятного и неблагоприятного исхода.

Данные об альтернативных решениях проблемы представлены в форме табл. 5.3. Результаты даются в виде прироста производительности труда в условных единицах.

Таблица 5.3

Альтернативные решения проблемы

Варианты решения проблемы	Благоприятный результат		Неблагоприятный результат	
	Вероятность	Значение результата, усл.ед.	Вероятность	Значение результата, усл.ед.
1	2	3	4	5
Уволить двух сотрудников и принять на работу одного высококвалифицированного специалиста		150		25
Повысить квалификацию сотрудников через ФПК		250		50
Установить надбавку к заработной плате за рост производительности		100		50
Стимулировать рост путем планирования карьеры		175		125
Риски: 3 – 5	1	125		
	2	200		
	3	50		
	4	50		

Задание 1. Экспертным путем оценить вероятности получения благоприятного и неблагоприятного результатов по всем ситуациям.

Задание 2. Осуществить выбор варианта решения проблемы по двум критериям: дисперсии и среднему квадратическому отклонению.

Задание 3. Определить вероятность результатов, используя формулу (5.2), при которых каждый вариант решения имел бы одинаковые ожидаемые значения результата. Расположить варианты решений в порядке возрастания размеров риска (измеренного разницей между благоприятными и неблагоприятными результатами) и принять решение относительно выбора варианта решения проблемы при одинаковых ожидаемых результатах, но с разными рисками. Объяснить выбор.

Задание 4. Один из студентов назначается администратором. Он заполняет на доске табл.5.4.

Результаты коллективного анализа

Варианты решений	Количество выбравших данный вариант	Процент выбравших данный результат
1		
2		
3		
4		
Итого		100

Проанализировать склонность к риску участников опроса. Дать характеристику участникам опроса, принявшим разные решения.

5.10. Планирование потребности в промышленно-производственном персонале (ППП)

Основные положения

Методы планирования потребности в трудовых ресурсах

1) Планирование общей (полной) потребности в ППП. Метод числовых показателей.

В основе расчета потребности в общей численности ППП по данному методу лежат: показатели производительности, P_{TP} ; показатели объема прибыли, приходящейся на одного работника, r ; показатели объема добавленной стоимости на одного работника, d .

$$P_{TP} = \frac{\text{Объем пр-ва (объем продаж) } N}{\text{Число ППП } C_{\text{общ}}} \quad [\text{руб./чел.}] \text{ в год}$$

$$r = \frac{\text{Прибыль до уплаты налогов } \Pi}{\text{Число ППП } C_{\text{общ}}} \quad [\text{руб./чел.}]$$

$$d = \frac{\text{Объем добавл. стоимости } DC}{\text{Число ППП } C_{\text{общ}}} \quad [\text{руб./чел.}]$$

$$\text{Итак: } C_{\text{общ}} = \frac{N}{P_{TP}} \quad [\text{чел.}]; \quad C_{\text{общ}} = \frac{\Pi}{r} \quad [\text{чел.}]; \quad C_{\text{общ}} = \frac{DC}{d} \quad [\text{чел.}]$$

2) Расчет численности ППП по категориям:

а) нормативный метод (по времени выполнения и объему работ):

$$C_{ij} = \frac{T_{ij}}{F_d} \quad [\text{чел.}],$$

где C_{ij} – численность i -й категории работников, выполняющих j -й вид работы, чел.; T_{ij} – суммарная трудоемкость j -й работы i -й категории, чел.дн.; F_d – действительный полезный фонд работы одного работника, дн.

$$T_{ij} = \sum_{l=1}^L t_{ijl} N_{ijl} / h_{cm} k_{вн} d_{cm} \quad [\text{чел.дн.}],$$

где t_{ijl} – трудоемкость обработки изделия l по i -й категории по j -й операции, нормо-час; $k_{вн}$ – коэффициент выполнения норм; d_{cm} – количество смен; h_{cm} – продолжительность смены, час; N_{ijl} – объем производства, шт.

Экономия численности при снижении трудоемкости рассчитывается следующим образом:

$$\Delta C_{ij} = (T_1 - T_2) / F_d \quad [\text{чел.}],$$

где T_1 и T_2 – трудоемкость до и после проведения мероприятий по снижению трудоемкости работ;

б) по числу рабочих мест:

$$C_{ij} = C_{рмиј} d_{смij},$$

где $C_{рмиј}$ – число рабочих мест на j -й операции по i -й категории; $d_{смij}$ – число смен работы на j -й работе по i -й категории;

в) по нормам обслуживания:

$$C_{обс} = \frac{n c d T_3}{F_{дн}} \text{ [чел.]},$$

где $C_{обс}$ – число рабочих мест, обслуживающих установки; n – число установок; c – число рабочих, обслуживающих одну установку в течение смены; d – число смен в сутки; T_3 – количество суток работы установки в плановом периоде; $F_{дн}$ – число рабочих дней по плановому балансу рабочего времени.

3) Расчет дополнительной потребности в рабочих кадрах

$$C_{доп} = \Delta C_{числ} + \Delta C_{возм} \text{ [чел.]},$$

где $C_{доп}$ – число дополнительных работников; $\Delta C_{числ}$ – прирост численности вследствие расширения производства; $\Delta C_{возм}$ – возмещение выбывших работников;

$$\Delta C_{числ} = \frac{T_1 + \Delta T}{q_1 + \Delta q} - \frac{T_1}{q_1} \text{ [чел.]},$$

где T_1 и q_1 – соответственно трудоемкость (нормо-час) и производительность (нормо-час на чел.) до роста объема производства; ΔT – прирост трудоемкости за счет роста объема производства; Δq – повышение производительности труда в плановом периоде

$$\Delta C_{возм} = \Delta C_{еу} + \Delta C_{лк},$$

где $\Delta C_{еу}$ – возмещение естественной убыли (уход на пенсию, инвалидность, смертность); $\Delta C_{лк}$ – возмещение убыли, связанной с движением кадров (учеба, служба в армии, увольнение и др.).

Естественная убыль определяется на основе статистических данных и анализа демографических факторов.

Убыль по причинам, связанным с движением кадров, требует изучения социально-правовых факторов.

При определении потребности в численности ППП необходим анализ эффективности использования персонала E . Для этого применяются следующие показатели в зависимости от вида деятельности фирмы.

В производстве:

$$E_n = \frac{\text{Фонд заработной платы}}{\text{Общие издержки производства}} \text{ [руб./руб.]} \rightarrow \text{по трудоемкости}$$

$$E_n = \frac{\text{Основная заработная плата}}{\text{Фонд заработной платы}} \text{ [руб./руб.]} \rightarrow \text{по доле основной заработной платы в общих расходах на оплату труда}$$

$$E_n = \frac{\text{Прибыль на одного работника}}{\text{Затраты на одного работника}} \text{ [руб./руб.]} \rightarrow \text{прибыль на 1 рубль затрат}$$

В торговле:

$$E_t = \frac{\text{товарооборот}}{\text{Число сотрудников}} \text{ [руб./чел.] или } E_t = \frac{\text{Товарооборот}}{\text{Торговые площади}} \text{ [руб./м}^2\text{]}$$

В строительстве:

$$E_c = \frac{\text{Основные средства}}{\text{Число работников}} \text{ [руб./чел.]}$$

Обслуживающие фирмы:

$$E_o = \frac{\text{Число клиентов}}{\text{персонал}} \text{ [чел./чел.]}$$

Анализ эффективности использования персонала заключается в сравнении значений указанных показателей в анализируемом периоде с достигнутыми ранее или нормативными.

Примеры задач

Задача 1. Объем продаж фирмы $\Pi_{\text{тр}}$, приходящийся на одного работника, составил 2,5 млн.руб/год. Себестоимость продукции $S = 400$ млн.руб. Норма прибыли $\rho = 15\%$. Расходы на оплату труда одного работника в год – 1,5 млн.руб./год. Нормативный показатель $E_{\text{пн}} = 0,6$ руб./руб. Проанализировать эффективность использования персонала фирмы. Дать рекомендации.

Решение

1. Объем продаж фирмы (выручка): $N = S(1 + \rho) = 400 \times (1 + 0,15) = 460$ млн. руб./год.
2. Численность ППП: $C = N / \Pi_{\text{тр}} = 460 / 2,5 = 184$ чел.
3. Расчетный показатель $E_{\text{пр}} = 1,5 \times 184 / 400 = 0,69$.
4. $E_{\text{пр}} > E_{\text{пн}} \rightarrow$ не эффективно. Трудоемкость продукции повысилась; производительность снизилась. Как достичь нормативных показателей? Какой численностью ППП?

$$C = \frac{E_{\text{пн}} 400}{1,5} = \frac{0,6 \times 400}{1,5} = 160 \text{ чел.}$$

Задача 2. Плановая трудоемкость изделий приведена в таблице. Определить эффективность использования работников по объему продаж, если нормативное значение $\Pi_{\text{трн}} = 2,5 \cdot 10^6$ руб.чел. $F_{\text{д}} = 2080$ дн. Как изменится численность при снижении трудоемкости на 10 %?

Изделия	Трудоемкость, Нормо-часы	Объем выпуска, тыс.шт	Квн	Цена изделий, тыс.руб.
1	2	3	4	5
А	2,5	200	1,25	1,5
Б	1,8	500	1,3	1,5
В	3,0	100	1,0	1,5
Г	1,5	300	1,26	4,1

Решение

Определим трудоемкости и объем продаж.

Изделие	Трудоемкость выпуска		Объем продаж, млн.руб.
	тыс.нормо-час	С учетом Квн, тыс.нормо-час	
А	500	400	100
Б	900	692	750
В	300	300	150
Г	450	357	1230
Всего		1749	2230

2. Определим численность рабочих

$$C_{\text{р}} = \frac{174 \cdot 9000}{208} = 840 \text{ чел.}$$

3. Определим эффективность по объему продукции

$$\Pi_{\text{трр}} = \frac{2230 \cdot 10^6}{840} = 2654000 \text{ руб./чел.}$$

$$\Pi_{\text{трн}} < \Pi_{\text{трр}} \rightarrow \text{эффективно}$$

4. Экономия численности составит

$$\Delta C = \frac{T_1 - T_2}{F_{\text{д}}} = \frac{174900}{2080} = 84 \text{ чел.}$$

Задача 3. Рассчитать численность персонала малого предприятия по категориям и в целом: основные рабочие, вспомогательные рабочие, административно-управленческий персонал (АУП).

Исходные данные:

Число мест рабочих основных профессий	-	10
Число смен работы	-	2
Количество технологических установок	-	5
Норма обслуживания установки в смену	-	0,5 чел./уст.
Количество суток работы установки в год	-	360 дней
Число рабочих дней в году	-	250 дней
Норматив АУП к общему количеству рабочих	-	10 %

Решение

1. Расчет числа основных рабочих $C_{ор} = 10 \times 2 = 20$ рабочих
2. Расчет числа вспомогательных рабочих $C_{вр} = 5 \times 0,5 \times 2 \times 360 / 250 = 7$ рабочих
3. Всего рабочих $C_{общ,р} = 20 + 7 = 27$ рабочих
4. АУП: $C_{АУП} = 27 \times 0,1 \cong 3$ человек
5. Весь персонал: $C_{общ} = 27 + 3 = 30$ человек

Задача 4. Какова дополнительная потребность в рабочих кадрах на предприятии, на котором предстоит расширение производства?

Исходные данные:

Начальная трудоемкость производственной программы	-	250 тыс.нормо-часов/год
Прирост трудоемкости из-за увеличения объема производства	-	50 тыс.нормо-часов/год
Планируемое увеличение производительности труда	-	15 %
Достигнутая производительность	-	2000 нормо-часов/год.чел.
Необходимое возмещение из-за движения кадров (от начальной численности) – 2 %.		

Решение

$$\Delta C_{числ} = \frac{(250 + 50) \cdot 10^3}{2000 + 2000 \cdot 0,15} - \frac{250 \cdot 10^3}{2 \cdot 10^3} = 130 - 125 = 5 \text{ человек}$$

2. $\Delta C_{возм} = 130 \times 0,02 \cong 3$ человека
3. $C_{доп} = 5 + 3 = 8$ человек

Задача 5. Определить эффективность использования кадров на фирме по производству продукции и оказанию услуг, используя следующие данные:

Показатели	Значение	
	На начало года	На конец года
Фонд оплаты труда, млн руб./год	10,5	12,0
Затраты на производство, млн руб./год	18,5	20,0
Основная заработная плата, млн руб./год	5,6	6,5
Товарооборот, млн руб./год	25,0	26,0
Число ППП, чел.	10	9
Число клиентов, чел.	1000	1200

Решение

1. Показатель эффективности по трудоемкости

$$E_{нач} = \frac{10,5}{18,5} = 0,56 \text{ руб./руб.}$$

$$E_{кон} = \frac{12,0}{20,0} = 0,6 \text{ руб./руб.}$$

$E_{кон} > E_{нач} \rightarrow$ плохо, если прибыль упала.

2. Эффективность по прибыли на 1 рубль затрат

$$E_{нач} = \frac{25 - 18,5}{10,5} = 0,62 \text{ руб./руб.}$$

$$E_{кон} = \frac{126 - 20}{12} = 0,5 \text{ руб./руб.}$$

$E_{кон} < E_{нач} \rightarrow$ плохо!

5.11. Расчет общей потребности в трудовых ресурсах

Задача 1. Определить, используя табл. 5.5, допустимый предел численности персонала в плановом периоде фирмы по следующим данным (условие сохранения постоянным соотношения прибыли к затратам на одного работника).

Таблица 5.5

Исходные данные для расчета

Показатели	Значение	
	Фактическое	Плановое
Средняя заработная плата, тыс.руб./год.чел	1500	1600
Процент отчислений на социальные нужды, %	37	39
Прибыль до уплаты налогов, млн руб/год	30,0	35,0
Численность персонала в отчетном периоде, чел.	20	Расчетное

Решение. Соотношение прибыли к затратам в отчетном периоде:

$$K_{\text{онт}} = \frac{30}{1,5 \cdot (1+0,37) \cdot 20} = 0,73$$

при условии постоянства этого соотношения численность ППП в плановом периоде:

$$C_{\text{пл}} = \frac{35}{0,73 \cdot 1,6 \cdot (1+0,39)} = 22 \text{ чел.}$$

Задача 2. Рассчитать численность персонала C фирмы, если известно, что фонд заработной платы составил 24 млн руб./год; валовая прибыль – 5 млн руб./год; удельный показатель добавленной стоимости на человека $d' = 2,9$ млн руб./чел-год.

Решение.

$$d' = \frac{DC}{C} \rightarrow C = \frac{DC}{d'} = \frac{24+5}{2,9} = 10 \text{ чел.,}$$

где DC – добавленная стоимость в целом за год, млн руб./год.

Задача 3. Выручка предприятия за квартал равна 20 млн руб. Численность $C = 25$ чел. На сколько необходимо изменить производительность работников $\Pi_{\text{тр}}$, чтобы сократить их численность до 20 чел.?

Решение

$$\Pi_{\text{тр}} = \frac{N_{\text{пр}}}{C} = \frac{20}{25} = 0,8 \frac{\text{млн руб.}}{\text{чел.год.}}; \quad \Pi_{\text{тр пл}} = \frac{20}{20} = 1 \frac{\text{млн руб.}}{\text{чел.год.}}$$

Задача 4. Налог на прибыль составляет 32 % и равен 5,3 млн руб./год. Какой численностью C предприятие достигнет значения показателя удельной прибыли P' на одного работающего, равного 0,65 млн.руб./чел.год.

Решение.

Валовая прибыль

$$\Pi_{\text{в}} = \frac{5,3 \cdot 100}{32} = 16,6 \text{ млн руб./год.}$$

$$C = \frac{\Pi_{\text{в}}}{P'} = \frac{16,6}{0,65} = 26 \text{ чел.}$$

Задача 5. Прибыль предприятия – 250 млн руб./год. Затраты на одного работающего $S = 25$ млн руб./год. Какова должна быть численность, если прибыль, приходящаяся на 1 руб. затрат, не должна быть меньше 0,2 руб./руб.?

Решение.

$$K_{\text{онт}} = \frac{\Pi}{S \cdot C} \geq 0,2 \rightarrow \frac{250}{25 C} \geq 0,2; \quad C \leq 50 \text{ чел.}$$

Задача 6. Выполнить расчет C по производительности:

$N = 1500$ млн руб./год; $\Pi_{\text{тр}}$ в отрасли составляет 25 млн руб./чел.год. Определить C_{max} .

Решение.

$$C = 1500/25 = 60 \text{ чел.} \quad (C_{\text{max}} = \frac{N}{\Pi_{\text{тр}}}).$$

Приложения

Приложение 1 Некоторые парадигмы предпринимателя

А. Характерные черты предпринимательства

1. Определить цель.
2. Быть готовым рисковать временем и средствами, осознавая, что все может быть потеряно, если бизнес не удастся.
3. Быть уверенным в своих способностях планировать, организовывать и доводить все до конца.
4. Быть людьми творческими и уверенными в том, что надо иметь хорошие отношения с покупателями, служащими, поставщиками, банкирами, государственными чиновниками и другими людьми, которые будут влиять на бизнес.
5. Использовать возможность работать самостоятельно и брать на себя всю ответственность за успех и неудачу.

Дж. Берджес, Дэн Штайнхофф
“Основы управления малым бизнесом”

Б. 14 заповедей грамотного поведения

Заповедь Первая	Вначале полюби человека, сделай своим другом и обращай к лучшей стороне его личности. («Позитивное отношение к человеку»).
Заповедь Вторая	Встань на его место, и только оттуда ты увидишь, что надо делать. («Вы – подход»).
Заповедь Третья	Веди себя так, чтобы не обмануть человеческие ожидания. (Соответствуй ожиданиям).
Заповедь Четвертая	Управляй своими и чужими эмоциями, не давай им разгуляться. (Чувство).
Заповедь Пятая	Разделяй людей и проблемы, которые решай конструктивно. («Проблемы – люди»)
Заповедь Шестая	Уходи от позиционной войны в область общих интересов. Ищи единство в интересах, а не различия. Ищи способы удовлетворения обоюдных интересов. («Интересы»).
Заповедь Седьмая	Принимай ответственность за все происходящее на себя. («Ответственность»).
Заповедь Восьмая	Убеждай не давлением своим, а встраивай свои доводы (аргументы) в ткань рассуждений другого. («Контраргументация»).

Заповедь Девятая	Ищи не одну, а много альтернатив. Чем их больше, тем выше вероятность качественного разрешения конфликта и противоречий. («Множественность вариантов»).
Заповедь десятая	Улавливай язык тела партнера. Он очень красноречив. И подстраивайся под него, отражая его состояние. («Невербальные средства общения»).
Заповедь одиннадцатая	Подавай обратную связь в контактах с людьми, не оценивая их личности, а отражая свои чувства. Оценивай обстоятельства, а не людей. («Обратная связь»).
Заповедь двенадцатая	Не поддавайся иллюзии понимания. Уточняй и извлекай смысл из речи говорящего с тобой. Переводи некачественную информацию в качественную. («Понимание»).
Заповедь тринадцатая	Исключай субъективность в своих оценках и доводах. Ищи объективную меру для соглашения. Не путай факты и мнения о них. Предлагай лишь то, что принимает партнер. («Субъективность»).
Заповедь четырнадцатая	Будь терпим к людям и к противоречиям жизни. Сам излагай свои минусы и плюсы. Помни, что нет абсолютно хороших и абсолютно плохих решений. Противоречие – это норма жизни. («Терпимость»).

В. Семь привычек преуспевающих людей

(Важные уроки по изменению личности)

ПРИВЫЧКА – это точка пересечения знаний, опыта и желания.

- Знания – теоретический каркас, т.е. “что делать”;
- Опыт – т.е. “как делать”;
- Желание – т.е. “хотеть делать”.

ПРИВЫЧКА 1. БЫТЬ АКТИВНЫМ.

- ☞ Брать инициативу на себя.
- ☞ Руководствоваться в своем поведении сознательным выбором, основанном более на реальных ценностях, нежели на чувствах.
- ☞ Сосредоточить усилия на возможном влиянии на окружающие проблемы и обстоятельства, над которыми нет контроля, а не на слабостях и недостатках других.
- ☞ Искать творческие подходы к расширению сферы влияния.
- ☞ Осознавать последствия своих поступков и признавать свои ошибки.
- ☞ Выполнять взятые на себя обязательства.

ПРИВЫЧКА 2. В НАЧАЛЕ РАБОТЫ ПРОДУМАТЬ ЕЕ ЗАВЕРШЕНИЕ.

- ☞ Ясно представлять цель своих действий.
- ☞ Основной вопрос «Что я должен выполнить?».
- ☞ Вопрос умения: «как выполнить это наилучшим образом?»
- ☞ Развивать личную миссионерскую программу, нацеленную на решение вопросов: кем ты хочешь быть (характер)? и что делать (вклад в работу и достижения)?, а также включающую и другие жизненно важные ценности и принципы существования.

ПРИВЫЧКА 3. ПРИОРИТЕТЫ.

- ☞ Заставить работать привычки 1 и 2.
- ☞ Различать важное и второстепенное.
- ☞ Различать срочное и несрочное.
- ☞ Ответ «нет» – часто наилучший выбор (уметь говорить «нет»).
- ☞ Учиться давать поручения.

ПРИВЫЧКА 4. ТИП МЫШЛЕНИЯ “Win/win” (“ничья”).

- ☞ “Win/win” – это постоянный поиск способа человеческих взаимоотношений, результатом которых явилась бы взаимная польза.
- ☞ “Win/win” берет свое начало в характерологических особенностях и нацелен на формирование взаимоотношений, ведущих к согласию.
- ☞ Данное состояние развивается при условии наличия общих воззрений на конечную цель процесса.

ПРИВЫЧКА 5. СТРЕМИСЬ ПОНЯТЬ, ЗАТЕМ – БЫТЬ ПОНЯТЫМ.

- ☞ Общение – один из основных источников жизненного опыта.
- ☞ Умение слушать, сопереживая, – это попытка взглянуть на мир глазами другого человека.
- ☞ Прежде чем назначить лечение, поставь диагноз.
- ☞ В градации понятий личности, эмоций и логики первостепенным является личное доверие, затем сочувствие, затем логика.

ПРИВЫЧКА 6. СИНЕРГИЯ.

- ☞ Творческий процесс всегда означает, что целое больше суммы его отдельных частей.
- ☞ Задача состоит в том, чтобы применять принципы творческого сотрудничества, заимствованные у природы, в условиях наших социальных взаимоотношений.
- ☞ Сущность синергии – оценить имеющиеся расхождения, учесть их, опираться на сильные стороны, компенсируя слабые.

ПРИВЫЧКА 7. ПРОЦЕССЫ ПОСТОЯННОГО САМООБНОВЛЕНИЯ.

- ☞ Физическое обновление подразумевает занятие упражнениями, питание, умение преодолевать стресс.
- ☞ Психологическое обновление включает в себя чтение, осмысление, планирование, письмо.
- ☞ Социально-эмоциональное обновление подразумевает услуги, сочувствие, синергию, чувство личной безопасности.
- ☞ Духовное обновление включает в себя осознание ценностей и обязательств, учебный процесс и медитацию¹.

¹ Резюме из книги **Стефен Р. Кови “Семь привычек преуспевающих людей: Важные уроки по изменению личности” Симон и Шустер, 1989.**

Часто используемые формы писем и записок менеджера

Практически любое грамотно построенное письмо имеет стандартные области для размещения информации. Бланк представляет собой лист бумаги с воспроизведенными типографским способом обязательными элементами (реквизитами), расположенными в определенном порядке:

1, 2, 3, 4, 5	
6	7, 8
	9
10	
11, 12, 13, 14	

логотип или эмблема товарного знака юридического лица (1), полное или сокращенное наименование организации-отправителя (2), ее почтовый адрес (3), номер телефона, факса (4) и телекс (5).

Остальные реквизиты впечатываются машинописным способом: адресат (6), индекс документа (7), дата (8), ссылка на дату и индекс входящего документа (9), заголовок к тексту (10), текст (11), подпись (12), отметка о наличии приложения (13), отметка о направлении копий в другие адреса (14).

Сегодня в адрес включается адрес электронной почты и странички Internet:

e-mail: contacts@firma.ru; Internet: <http://www.firma.ru>.

Для факсового отправления порядок размещения информации несколько иной:

Дата	8
Фирма-адресат	6
Лицо-адресат	6
От кого (отправитель)	2
Факс	5
Количество страниц	
11	
12	

Большое значение должно уделяться **адресованию** документа.

Если документ адресован организации или ее подразделению, то сначала указывается наименование организации (в именительном падеже), а затем – почтовый адрес:

*Фирма «Сети и системы»
Отдел маркетинга
123456, Москва, ГСП-1,
Ленинский проспект, дом 4,
тел./факс: (095) 555-5555*

Если документ адресуется руководителю, то наименование организации должно входить в наименование должности руководителя:

*Г-ну Иванову И.И.,
генеральному директору
ООО «Фирма-маркет»*

или

*Главному инженеру завода
«Комбайн»
канд. техн. наук
Пронькину П.П.*

Если письмо отправляется не на имя руководителя, а другому должностному лицу, наименование организации указывается в именительном падеже, а должность и фамилия – в дательном:

*АОЗТ «Клондайк»
Начальнику отдела сбыта
Прохорову П.П.*

Если письмо адресуется частному лицу, то сначала печатают почтовый адрес, а затем фамилию и инициалы (или полностью) получателя.

*123456, Москва,
ул. Веселая, д. 7, кв. 123
г-ну Соболеву И.И.*

На документах, направляемых в правительственные учреждения, почтовый адрес не указывается.

На бланке делового письма может указываться до четырех почтовых адресов. Каждый из них должен начинаться с новой строки. Если письмо надо отправить более чем в четыре адреса, исполнитель составляет к нему список рассылки, в котором и оформляется список получателей.

Следует уделить внимание **заголовку, тексту и подписи**.

Заголовок письма (10) должен быть предельно лаконичным, отражающим суть письма:

О поставке продукции

Об организации взаимодействия

Текст письма (11) должен представлять собой изложение сути вопроса, включающее мотивацию, историю вопроса, речевое действие (просьба, заявление и т.п.) и заключение.

Подпись (12) располагается под текстом и сопровождается расшифровкой. Если подпись лица хорошо известна адресату то допускается отсутствие ее расшифровки.

Чаще всего реквизит «подпись» состоит из наименования должности, личной подписи (факсимиле) и ее расшифровки.

Если наименование должности состоит из нескольких строк, то в этом случае личная подпись и ее расшифровка размещаются на уровне последней строки.

*И.о. начальника Главного управления
администрации Нароф-
минского района*

(подпись)

Кулебякин К.К.

Если есть необходимость в размещении двух и более подписей, то они располагаются под текстом в следующем порядке.

Для равноправных представителей подписи размещаются на одном уровне:

*Директор ТОО «Тема»
(подпись) Иванов И.И.*

*Директор ООО «Авто»
(подпись) Петров И.И.*

В случае подписания документа лицами, находящимися в отношениях «начальник-подчиненный», то их подписи располагаются одна под другой в порядке подчинения и разделяются двумя-четырьмя интервалами.

Фактор адресата влияет на выбор этикетных фраз, состав и оформление реквизитов, иногда даже на лексический состав текста письма и его объем.

К народным избранникам, заслуженным деятелям науки и культуры, высокопоставленным чиновникам следует обращаться со словами: «глубокоуважаемый», «мноغوважаемый», в остальных случаях – «уважаемый»:

Глубокоуважаемый Петр Ильич!

Уважаемый г-н Плотников.

В случае если адресат хорошо известен, для обращения используется формула, включающая имя и отчество адресата. Практику обращения только по имени в русских деловых письмах нельзя считать плодотворной, хотя она и появляется сегодня в деловой корреспонденции.

Обращение регулирует социальную дистанцию общения. У русскоговорящих есть прекрасный инструмент такого регулирования – обращение по имени-отчеству в условиях официального общения и обращение по имени в неофициальной обстановке. Эти различия представляют традиции русской речевой культуры.

1. Методические рекомендации по управлению персоналом не носят универсального характера и содержат разработанные с учетом реально складывающейся в Российской Федерации ситуации в сфере занятости возможные решения по управлению персоналом предприятий в ходе реформы последних.
2. Методические рекомендации являются составной частью Типовой программы реформирования предприятий, утверждаются, уточняются, или отвергаются вместе с ней и не могут рассматриваться в качестве самостоятельного документа.
3. Понятие «управление персоналом» имеет 2 основных аспекта – функциональный и организационный. В функциональном отношении под управлением персоналом подразумеваются следующие важнейшие элементы:
 - определение общей стратегии;
 - планирование персонала, включая оценку потребности и наличия;
 - привлечение персонала;
 - отбор персонала;
 - оценка персонала;
 - повышение квалификации и переподготовка;
 - система передвижений по службе (управление карьерой);
 - высвобождение персонала;
 - построение и организация работ, в том числе определение рабочих мест, функциональных и технологических связей между ними, содержания и последовательности выполнения работ, условий труда;
 - Политика заработной платы и социальных услуг;
 - Управление затратами на персонал и руководство сотрудниками

В организационном отношении управление персоналом охватывает всех лиц и все службы на предприятии, несущие ответственность за работу с персоналом.

4. Концепция управления персоналом. Данный раздел формируется с учетом положений принятой стратегии развития и предполагает нижеследующее:

- Определение целей управления персоналом.

При принятии решений в сфере управления персоналом должны быть учтены как экономические аспекты (принятая стратегия работы с персоналом), так и потребности и интересы работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и т. п.);

- Формирование идеологии и принципов кадровой работы.

Идеология кадровой работы должна быть зафиксирована в виде документа и должна реализовываться в повседневной работе всеми руководителями, начиная с высших администраторов. Данный документ должен представлять собой набор этических, не подлежащих нарушению норм в работе с кадрами предприятия.

По мере развития предприятия и изменения внешних условий идеология кадровой работы предприятия может уточняться.

- Определение условий для обеспечения баланса соотношения между экономической и социальной активностью.

Обеспечение экономической эффективности в области управления персоналом означает достижение целей предприятия (например, увеличение производства товаров) путем использования работников по принципу экономного расходования ограниченных ресурсов.

Социальная эффективность обеспечивается реализацией системы мер, направленных на удовлетворение социально-экономических ожиданий, потребностей и интересов работников.

5. Планирование персонала

- Определение факторов, влияющих на потребность в персонале (стратегия развития предприятия, количество производимой продукции, применяемые технологии, динамика рабочих мест и др.). Выделяются следующие категории персонала: рабочие (в т.ч. квалифицированные рабочие основных профессий и вспомогательные), служащие (включая руководителей разных уровней), технический персонал;

- Определение качественной потребности в персонале (выявление профессионально-квалификационных требований и анализ способностей работников, необходимых для выполнения производственной программы);
 - Определение качественной потребности в персонале (прогноз общей потребности в персонале, оценки движения персонала);
 - Обеспечение наличия необходимого персонала.
6. Привлечение и отбор персонала.
 - Оптимизация отношения внутреннего и внешнего привлечения персонала (перемещения внутри предприятия либо привлечение новых сотрудников);
 - Формирование критериев отбора персонала;
 - Распределение персонала по рабочим местам и введение в работу;
 7. Высвобождение персонала.
 - Анализ причин высвобождения персонала;
 - Выбор вариантов высвобождения персонала;
 - Обеспечение социальных гарантий.
 8. Организация работ и руководство персоналом.
 - Построение содержания работ;
 - Формирование условий труда;
 - Определение принципов и системы оплаты труда;
 - Оценка и контроль персонала;
 - Планирование развития персонала.
 9. Повышение квалификации и переподготовка персонала.
 - Планирование мер по обеспечению уровня квалификации работников, соответствующего их личным возможностям и производственной необходимости;
 - Выбор формы обучения работников при повышении квалификации (внутрифирменное и внешнее, на рабочем месте и вне его, организованное и неорганизованное);
 - Организация повышения квалификации и переподготовки персонала на предприятии;
 - Установление принципов, форм и сроков аттестации кадров.
 10. Внедрение систем стимулирования персонала и рационализация затрат на персонал на предприятии.
 - Планирование затрат на персонал;
 - Разработка и внедрение систем заработной платы на предприятии;
 - Определение способов оплаты труда отдельных групп работников, занятых на предприятии.
 11. Реформа предприятия предполагает, наряду с достижением других целей, эффективное распределение и использование занятых на предприятии работников, что предполагает, в первую очередь, рационализацию их численности. В настоящее время решение этой проблемы осложняется получившим широкое развитие в Российской Федерации в переходный период явлениями так называемой «скрытой безработицы» и «скрытой занятости».

Под скрытой безработицей понимается сохранение работником трудовых отношений с предприятием при фактическом отсутствии работы и неполучении таким работником доходов в денежной или натурально-вещественной форме, исключая социальные трансферты, доходы от недвижимости, дивиденды и подобные виды доходов.

Старая, как мир, поговорка “Встречают по одежке, а провожают по уму” остается актуальной по сей день. Действительно, встречая человека, появившегося в дверях Вашего кабинета, Вы окидываете его взглядом с “ног до головы”, отмечая про себя “Какая эффектная женщина”, “Очень элегантный деловой мужчина”, “Все бы ничего, но уж очень не идет сюда эта сумка” и т. д. От нашего первого восприятия часто зависит и настрой на переговоры с пришедшим. Всем известно состояние, когда, не зная человека, увидя его в первый раз, он вызывает к себе чувство неприязни, и знакомиться, и говорить с ним не хочется, а ежели приходится, то мы стараемся перебороть свою неприязнь и только в процессе беседы меняем свое мнение, делая вывод, что человек-то дельный. И вдруг осеняет: да просто его костюм и манера держаться насторожили нас. Что же надо сделать, чтобы отыскать собственный стиль? Как подобрать одежду, чтобы быть не просто одетым, а одетым со вкусом? Почему одни женщины выглядят всегда элегантно, а другие – нет? Умеем ли мы скрывать недостатки, а достоинства выгодно подчеркнуть?

Самое главное – найти свой стиль, нужно внимательно изучить слабые и сильные стороны своей внешности. Знание того, как видят тебя другие, совершенно необходимо, если хочешь овладеть искусством правильно одеваться.

Деловая женщина

Как начать работу над своим имиджем (образом)? Если пользоваться классификацией психофизических типов К. Джексона, то каждую из женщин можно отнести к одному из шести типов:

- авангардный;
- интеллектуальный;
- классический;
- романтический;
- молодежный и свободный;
- для маленьких женщин.

Остановимся на трех наиболее подходящих для работы, т.е. для деловых женщин.

I. КЛАССИЧЕСКИЙ. Как пишет журнал “Стиль”, это тип женщин, которые не выносят эксцентричной, броской одежды, а также сдержаны в манере поведения (спокойны, тактичны, уравновешены). Женщины классического стиля имеют, как правило, пропорциональную фигуру, а в движениях своих ловки и рациональны. Гардероб женщин этого типа может показаться неинтересным, однообразным, банальным. Это ошибка! Классический стиль – это высший пилотаж, он требует отменного качества всех элементов: материалов, отделок, аксессуаров, наконец, безупречного исполнения. Классика обязывает также постоянно следить за руками, прической, макияжем.

Помните: классический стиль – это синоним элегантности. Примером могут служить Маргарет Тэтчер, Алла Демидова, Раиса Горбачева.

II. РОМАНТИЧЕСКИЙ стиль. Женщина романтического типа лучше всего выглядит в одежде, подчеркивающей именно ее женственность, – широкие юбки, оборки, банты, облегающие брюки и блузки. Сочные краски, мягкие ткани, дорогие украшения. Примеры этого типа – Мэрилин Монро, Анастасия Вертинская.

III. МАЛЕНЬКАЯ ЖЕНЩИНА. Этот тип стоит поддержать девичьими платьями, может быть и ретро, всякого рода отделки – складки, воланчики, воротнички. Цвета веселые. Дополнения к одежде некрупные, макияж – очень деликатный, поменьше бижутерии.

Если Вам кажется, что черты, присущие Вам, рассредоточены по разным из перечисленных здесь типов, прислушайтесь к своей интуиции, воспользуйтесь собственным вкусом, но не надо стараться втиснуть себя насильно в рамки какого-либо типа, их комбинация может быть гораздо разнообразнее и богаче.

Чтобы быть всегда элегантной, одетой хорошо и со вкусом, нужно не только знать, что и как носить, но и необходимо знать, что надеть и по какому случаю.

Запомните следующие правила:

- одежда помогает человеку играть определенную роль в обществе;
- хотим мы того или нет, но судят о человеке по его внешности;
- одежда помогает создать нужный климат общения.

Запомните также восприятия того или иного типа:

1. **АВАНГАРДНЫЙ:** в одежде этого стиля женщина выглядит неожиданно, смело, вызывает оживленное любопытство, даже эпатаж.
2. **КЛАССИКА:** Вы будете производить впечатление особы сдержанной, решительной и компетентной.
3. **СВОБОДНЫЙ:** одежда спортивного типа, в ней Вы будете чувствовать себя подтянуто, удобно и нестесненно.
4. **РОМАНТИЧЕСКИЙ** стиль очень женственный, порой кокетливый.

Наличие в Вашем гардеробе вещей нескольких типов одежды помогут Вам со вкусом одеться в любой ситуации – работа и обстоятельства, с ней связанные, светская жизнь, свободное время, отдых (Табл. 1).

Таблица 1

Выбор стиля одежды

Выбор	Авангард	Классика	Свободный	Романтический
	1	2	3	4
Работа	Шоу-бизнес, изобразительное искусство, реклама, радио, телевидение, пресса; персонал офисов и магазинов вышеуказанных отраслей	Политика, финансы, юриспруденция, образование, медицина, персонал офисов, за исключением названных в колонке №1	Образование: учителя, опекуны, везде, где в центре внимания дети; работницы физического труда и сферы услуг персонала магазинов, за исключением перечисленных в колонке №1	Не рекомендуется.
Светская жизнь	Коктейль, званый ужин, кино, свадьба, дискотека, презентация, связанная с работой в выше указанных сферах	Званый ужин, театр, коктейль, презентация (например, книги, изданной сыном), а также похороны. В любом случае блузка и туфли должны быть нарядными и побольше бижутерии	На курортах, в пансионатах, на даче.	Коктейль, званый ужин, дискотека, театр, свадьба, семейные торжества
Свободное время, отдых	Прогулки, кафе, покупки, поездка за город, развлечения	Родительские собрания, политический митинг, официальное торжество	Спорт, поездка за город, развлечения, покупки, работа в саду	Ужин при свечах, вечер наедине с близким приятелем

Для деловых костюмов наиболее предпочтительны цвета: темно-синий, серый, черный, бежевый, меньше коричневый.

Деловой мужчина

Что можно сказать о мужском деловом костюме? В мужской одежде изменения обычно происходят незначительные, хотя последнее время мужская мода меняется энергичнее. В 90-х годах мужчины освободились от многих условностей, и если по роду работы не диктуются строгие правила, то мужчины с удовольствием носят кроссовки и «бермуды». Однако при деловом мужском костюме нельзя забывать о цветовой гамме (табл. 2).

Цветовые сочетания в мужском костюме

Цвет костюма	Рубашка	Галстук	Носки	Туфли
1	2	3	4	5
1. Черный	Белая Бледно-голубая	Серебристо-серый Красно-черный Зелено-коричневый	Дымчатые Черные Темно-фиолетовые	Черные
2. Темно-коричневый	Белая Бежевая Светло-розовая	Красно-коричневый Зеленый	Бордо	Кофейные Красно-коричневые
3. Светло-коричневый	Белая Розовая Табачная	Бордо Красно-черный	Светло-голубые	Светло-коричневые
4. Песочный	Светло-голубая	Темно-голубой	Темно-голубые Темно-бордовые	Черные
5. Темно-синий	Белая Слоновая кость	Серо-красно-бордовый	Серые Бордо	Черные Темно-коричневые
6. Темно-голубой	Белая Голубая Розовая Слоновая кость	Любой	В тон галстуку	Черные
7. Серый	Белая Светло-розовая Слоновая кость	Красно-черный	Черные	Черные
8. Темно-серый	Белая Светло-розовая Слоновая кость	Красно-черный	Черные	Черные

Приложение 5
Как вести себя за столом

Мужчины садятся только после того, как рассядутся все дамы. Сопровождая даму к столу, следует предложить ей руку.

При размещении за столом следует придерживаться некоторых правил:

- самым почетным местом считается место справа от хозяйки (на приеме с участием женщин) и справа от хозяина (на приеме с участием мужчин);
- далее идут места слева от хозяйки и слева от хозяина;
- по мере удаления от хозяев места становятся менее почетными;
- первыми по правую руку от хозяйки сажают представителей сильного пола, рядом с хозяином садятся дамы. Затем места чередуются: рядом с женщинами сажают мужчин, и наоборот;
- женщину никогда не сажают с женщиной и на торцы стола, если там не сидят мужчины;
- мужа никогда не сажают рядом с женой;
- два иностранца из одной страны также не сидят вместе;
- последние места за столом занимают сотрудники своего учреждения, но не женщины.

За стол мужчина должен усадить женщину, предварительно отодвинув стул, сесть слева от нее, а если стол небольшой – напротив.

Меню мужчина подает сначала женщине, чтобы она выбрала блюдо. И только потом решает, что заказать для себя. Однако женщина может предоставить право выбора блюд мужчине. Заказывать же блюда официанту и для женщины, и для себя должен всегда мужчина.

Угощение всегда предлагается женщине, сидящей по правую руку от хозяина, затем гостю слева. Если же за столом присутствует только одна женщина, то в первую очередь блюдо предлагается ей, а в последнюю очередь – хозяину. Приступать к трапезе следует только после того, как угощение предложено всем гостям. А если трапеза продолжается, то когда приносят следующие блюда, ждать, когда наполнятся тарелки присутствующих, не обязательно. Если мужчина наливает вино даме, то

делать это надо левой рукой (дама сидит справа), повернувшись слегка направо. Если же бутылку только что откупорили, мужчина должен сначала налить немного вина себе, а затем даме. Самый большой промах – это есть с ножа. Столовую ложку не отправляют в рот целиком. Если суп близится к концу, надо наклонить край тарелки от себя и ложкой собрать его остатки.

Если Вы являетесь хозяином или хозяйкой, то не следует заканчивать трапезу первым. Это особенно важно, когда подано последнее блюдо. Даже если Вы – гость, соизмеряйте темпы поглощения пищи с Вашими сотрапезниками. Не следует накладывать на вилку с помощью ножа. На вилку нужно положить столько, сколько на нее может поместиться без труда. Во время трапезы не подбирайте с тарелки все до последней капли. Если Вы случайно что-то пролили или уронили – не следует судорожно пытаться это исправить. Надо спокойно, с помощью салфетки исправить оплошность.

Нетактично выходить из-за стола до окончания обеда или ужина. Не рекомендуется разговаривать за столом с кем-то через соседа. Невежливо делать какие-либо замечания по поводу предлагаемой еды. Обед можно устроить в перерыве совещания (в этом случае о делах не говорят) или объединить деловую беседу с трапезой (обсуждение рабочих вопросов начинается лишь после десерта).

После того, как из-за стола встали женщины, мужчинам следует также подняться и оставаться стоя, пока женщины не выйдут из комнаты. После этого можно сесть снова, если намерены остаться и покурить за столом.

И еще несколько советов:

- кладите салфетку на колени поперек: использовать ее как слюнявчик допустимо в том случае, если вы едите омара;
- правильно держите нож и работайте им снаружи внутрь; причем вилка кладется по левую сторону, а ложка и нож – справа;
- чтобы показать, что больше не хотите есть, нож и вилку кладут параллельно друг другу, их ручки "показывают на пять часов";
- если в трапезе наступает пауза, прибор кладут на тарелку крест – накрест, нож острием влево, вилку выпуклой частью вверх – таким образом, чтобы рукоятка ножа была расположена как стрелка часов, указывающая на пять часов, а рукоятка вилки – на семь часов;
- солонку и перечницу передавайте вместе;
- взяв из хлебницы кусок хлеба, кладите его на отдельную тарелочку, ешьте его, отламывая небольшими кусочками;
- ничего никуда не макайте;
- не жуйте с открытым ртом.

Список рекомендуемой литературы

1. Юкаев В.С. Менеджмент (практический курс): Уч. пособие М.: «Дашкаев и К°», 2004.
2. Друкер П. Задачи менеджмента в 21 веке. М.: НД «Вильямс», 2004.
3. Робертс Дж. Современная фирма: структура организации для достижения эффективности и роста. – М.: НД «Вильямс», 2007.
4. Басаков М.И. Как правильно подготовить и оформить деловое письмо: Учебно-практическое пособие. М.: «Дашкаев и К°», 2004.
5. Короткова Т.Л., Проскуряков А.В. Управление персоналом. Уч.пособие. – М.: 1996.
6. Справочная книга «Общение». – Международный Центр Дистанционного Обучения «ЛИНК», г.Жуковский, 1992.
7. Самойлов В.В. Менеджмент как искусство выживания. – М.: МИФИ, 2002.
8. Снегирев А.А., Выжимов В.И. Основы эффективного менеджмента. – М.: МИФИ, 2001.
9. Журавлев П.В. Менеджмент персонала. – М.: «Экзамен», 2004.
10. Малуев П.А., Мелихов Ю.Е. Управление персоналом. – М.: «Альфа-пресс», 2005.
11. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоура Ф. Основы менеджмента. – М.: «Дело», 1992.
12. Семь нот менеджмента. Под ред. В. Краснова и А. Привалова. – М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 2001.