Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение
Иркутской области
«Ангарский промышленно – экономический техникум»
(ГБПОУ ИО «АПЭТ»)

Авторская педагогическая разработка
(комбинаторная)

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

КУРС ЛЕКЦИЙ

по дисциплине МЕНЕДЖМЕНТ

специальности 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет
(по отраслям)

Составитель:
Лебедева Э.В.
преподаватель ГБПОУ ИО «АПЭТ»

Ангарск, 2017

Одобрено
цикловой комиссией
профессионального цикла по
специальностям 38.02.04, 38.02.01

Рассмотрено и рекомендовано
методическим советом к использованию
в образовательном процессе

Учебно-методическое пособие к курсу лекций по дисциплине Менеджмент предназначен для студентов обучающихся по специальности 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям). Пособие представляет курс лекций по дисциплине «Менеджмент», изложенный в соответствии с рабочей программой дисциплины и раскрывающий содержание 3 основных разделов дисциплины Менеджмент. Цель данного пособия - дать обучающимся возможность ознакомиться с основами менеджмента – современной науки об организации и управлении производством

СОДЕРЖАНИЕ

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА 4
Раздел 1. Организация как объект менеджмента. 6
Тема 1.1. Сущность и характерные черты современного менеджмента, история его развития 6
Тема 1.2.Внешняя и внутренняя среда организации 20
Раздел 2. Цикл менеджмента 24
Раздел 3.Координация управления 45
Тема 3.1. Система методов управления ..... **Ошибка! Закладка не определена.**
Тема 3.2. Принятие решений 50
Тема 3.3. Коммуникация в организации 56
Тема 4.2. Управление конфликтами и стрессами. 67
Тема 4.3. Руководство: власть и партнерство. 71
Раздел 5. Управление персоналом 83
Тема 5.1.Основы методологии управления персоналом. Рынок труда и механизм его функционирования ..... **Ошибка! Закладка не определена.**
Тема 5.2 Кадровая политика предприятия. Планирование потребности в трудовых ресурсах 85
Тема 5.3.Подбор персонала 87
Тема 5.4.Профессиональная ориентация и социальная 93
Тема 5.5.Планирование деловой карьеры 104
Основные источники: ..... **Ошибка! Закладка не определена.**
Дополнительные источники: ..... **Ошибка! Закладка не определена.**

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Менеджмент, является базой учебной дисциплины для получения профессиональных навыков. Главной его задачей является получение будущими специалистами углубленных управленческих знаний, помогающих управлять организацией и персоналом в условиях рынка, рыночной экономики.

Учебная дисциплина Менеджмент принадлежит профессиональному учебному циклу специальности 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям).

Данное пособие разработано с учетом требований к минимуму содержания и уровню подготовки студентов образовательных учреждений среднего профессионального образования.

Во всех развитых странах мира менеджмент связывают с устойчивым и успешным развитием экономики, ее динамичностью и потенциалом.

Все больше и больше развитие производства, экономики, общества становится зависимым от менеджмента. И в самом менеджменте происходят большие изменения. Расширяются информационные возможности, повышается роль знаний и возникает проблема управления знаниями, менеджмент превращается в науку и в то же время остается уникальным искусством работы с людьми. Предъявляются новые требования к менеджерам -требования профессионализма деятельности.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен **уметь**:

использовать на практике методы планирования и организации работы подразделения;

анализировать организационные структуры управления;

проводить работу по мотивации трудовой деятельности персонала;

применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения;

принимать эффективные решения, используя систему методов управления;

учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;

проводить различия между средой прямого и косвенного воздействия; применять теорию ожидания и справедливости к своей организации;

планировать и организовывать личную работу;

применять эффективные методы оптимизации решений, принимать обоснованные управленческие решения;

анализировать и проектировать межличностные, групповые и организационные коммуникации;

применять навыки ведения различных форм деловых бесед;

В результате освоения дисциплины обучающийся должен **знать**:

сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития;

методы планирования и организации работы подразделения;

принципы построения организационной структуры управления;

основы формирования мотивационной политики организации;

особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;
внешнюю и внутреннюю среду организации;
цикл менеджмента;
процесс принятия и реализации управленческих решений;
функции менеджмента в рыночной экономике:
организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;
систему методов управления;
методику принятия решений;
стили управления, коммуникации, принципы делового общения;
основные категории менеджмента;
сущность стратегического менеджмента;
сущность самоорганизации, навыки личной работы;
методы принятия решений;
этапы коммуникационного обмена; баланс власти в организации;
психологию и этику делового общения. этические нормы и принципы делового общения;
основы методологии управления персоналом; кадровую политику организации, понятие трудового потенциала; методы оценки эффективности управления персоналом.

В результате освоения дисциплины обучающийся осваивает элементы компетенций:

ОК 1. Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес

ОК 2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество

ОК 3 Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность

ОК 4. Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития

ОК 5. Владеть информационной культурой, анализировать и оценивать информацию с использованием информационно - коммуникационных технологий

ОК 6. Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями

ОК 7 Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчинённых), результат выполнения задания

ОК 8. Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.

ОК 9 Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности

РАЗДЕЛ 1. ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 1.1. Сущность и характерные черты современного менеджмента, история его развития

Студент должен знать

— сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития;

Основные понятия, применяемые в менеджменте.

Ме́неджмент (от англ. management — управление, руководство, администрирование, дирекция, умение распоряжаться, владеть, управлять) — разработка и создание (организация), максимально эффективное использование (управление) и контроль социально-экономических систем.

Менеджмент - Управление (планирование, регулирование, контроль), руководство, организация производства; совокупность методов, форм, средств управления производством для достижения поставленных целей (повышения эффективности производства, увеличения прибыли).

Менеджмент – это система принципов, методов, форм управления организацией, которые призваны повысить эффективность производства и увеличить прибыльность предприятия.

Общие цели менеджмента – это прогнозирование, планирование и достижение запланированных результатов. Основополагающая цель менеджмента любой организации – обеспечение прибыльности этой организации. Также выделяют такие цели, как управление производством, раскрытие кадрового потенциала и его использование, повышение уровня квалификации персонала и его стимулирование. Цель менеджмента – управление, которое ориентируется на конечный положительный результат и успешную деятельность всей организации.

Задача менеджмента – это разработка и апробирование научных подходов, которые призваны обеспечивать стабильную и эффективную работу организации, на практике. Помимо этого, выделяют такие задачи как: - формирование производства товаров и услуг, ориентированных на спрос потребителей. - привлечение к работам высококвалифицированных специалистов. - мотивация сотрудников к эффективному исполнению своих обязанностей с помощью улучшения условий труда, повышения оплаты. - определение стратегии развития предприятия; - разработка целей и планов их достижения. - определение требуемых ресурсов и методов их обеспечения. - осуществление функции контроля.

Менеджер **-** это специалист, которого нанимают для организации и управления каким-то участком, для осуществления управленческой деятельности.

Управление **-** это процесс планирования организации, мотивации и контроля необходимый для того, чтобы сформировать и достичь цели организации.

Управление представляет собой осознанную целенаправленную деятельность человека с помощью, которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды общества, техники и живой природы. Управление должно быть направленно на успех и выживание.

В управление всегда есть: **субъект** - тот, кто осуществляет управление и **объект** - тот, кем управляют действия субъекта управления, т.о. основная задача управления организовать работу других людей, при этом высшей формой искусством управления является такая организация, при которой у объекта управления создается ощущение, что ни кто им не управляет. (прямые и обратные связи) на доске таблица

Цель управления - это желаемое, возможное и не обходимое состояние производство, дела, проблемы, которые обязательно должны быть достигнуты.

Орудие управленческого труда включают: оргтехнику, вычислительную технику, обеспечивающие механизм и автоматизацию управленческого труда.

Предметом управленческого труда являются люди, отношения между ними, которые касаются данного производства.

Продукт управленческого труда является управленческое решение. Цена решения определяется себестоимостью и прибылью. Побочным продуктом в управленческой деятельности является: система управления, психологический климат.

Объектом профессиональной деятельности являются финансово-хозяйственная деятельность предприятия, материальные трудовые ресурсы, нормативная и учетно-распределительная документация.

Предпринимательство - означает осуществление новых комбинаций в производстве, движение на новые рынки, создание новых продуктов связанные с риском.

Бизнес - это предпринимательская деятельность, дело, занятие в целях получения прибыли в определенной сфере общественного производства.

Бизнес - делание денег из денег, но обязательно по средствам полезной производительной деятельности изготовление продукта или оказания услуги.

Управление бизнеса - это управление коммерческими, хозяйственными организациями.

Бизнесмен - это человек делающий деньги владелец капитала находящего в обороте и приносящего доход и может быть деловой человек подчинения которого никто не находится или крупный собственник, который не занимает никакой настоящей должности в организации, но является владельцем ее акций и не может состоять членом его правления.

1. История и сущность менеджмента.
2. Тейлоризм, фордизм и принципы Эмерсона.
3. Основы и принципы административного (классического) менеджмента.
4. Развитие школы человеческих отношений в менеджменте.
5. Особенности японского менеджмента.
6. Современная тенденция российского менеджмента.

1. История и сущность менеджмента.

После развала СССР и реставрации капиталистических отношений в России в учебной литературе широко бытует мнение, что в СССР и в России вообще менеджмента не было, и теперь нам рекомендуют начать его изучение и внедрение с «чистого листа». Но подобная точка зрения представляется ошибочной. Вот что пишут такие известные американские специалисты по

менеджменту, как М.Х. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури: «Практика управления так же стара, как и организации. Шли годы, управление некоторыми организациями становилось все более четким и все более сложным, а сами организации становились все более сильными и все более устойчивыми. Хорошим примером тому может служить Римская империя с ее структурой и формами управления. Формы почти всех видов проявления современного управления можно проследить в организациях древности, хотя структура управления ныне имеет серьезные изменения от прежней. Но есть в истории примеры организаций, которые управлялись так же, как и в наше время. Ярким примером тому является Римская католическая церковь».3

Английское слово management в буквальном смысле означает «управление». Но это далеко не означает, что эти понятия тождественны. Еще когда в СССР не использовался термин «менеджмент», в научной и учебной литературе понятие «управление» различали в широком и узком смысле. В первом случае имелось в виду управление государством (обществом). Такое управление базируется на Конституции и юридических законах. Во втором, то есть узком смысле слова предполагалось управление экономикой, которое должно учитывать объективные экономические законы. Такой подход соответствует мировой практике использования термина «менеджмент», который ограничивается управлением экономическими процессами с уточнением на каком уровне вертикали или горизонтали управленческой иерархии. Так, управлению государством (обществом) в английском языке соответствует термин «government». Управление техническими средствами характеризуется словами: «control», «steering», «driving», «piloting».

Во Франции для выражения процессов управления разных уровней и сфер используют различные национальные слова и термины. В их числе administration, direction, gouvernez и др.

Таким образом, понятия «менеджмент» и «управление» соотносятся как общее и его разновидность. Можно управлять машиной, войсками, взрывом, но нельзя это назвать менеджментом, ибо здесь нет совместной деятельности людей, соединения и столкновения интересов, общей цели. Объект и средства управления определяют главное различие этих понятий. Менеджмент - это концепция управления, в которой приоритет отдается экономическим интересам, ведущую роль играют экономические методы управления. Иначе говоря, менеджмент – это управление экономическими процессам во всех сферах человеческой деятельности. В этой связи представляется несостоятельной и точка зрения, согласно которой менеджмент ограничивается пределами хозяйственных организаций. Деятельность государства по регулированию экономических процессов для достижения определенных целей (результатов) неправомерно исключать из сферы менеджмента. Поэтому в современных условиях, когда государственное регулирование приобрело постоянный характер, а его масштабы неуклонно расширяются, исследование государственного менеджмента представляется весьма актуальным. Но менеджмент за пределами предприятий и по вертикали и по горизонтали в разных странах серьезно различается.

Вот что пишут об этом шведские ученые: «Теория и модели менеджмента и маркетинга должны приспосабливаться к культурным, экономическим и идеологическим рамкам того общества, где они будут осуществляться на практике. В большинстве европейских стран обучение этим дисциплинам происходило по американским учебникам. Это ведет к тому, что студенты и преподаватели чувствуют: теория не совпадает со многими особенностями данной страны».4 Тут уместно вспомнить слова профессора С Дзарасова, который пишет: «Мы стали жертвой бума переводных economics, которые к нашей действительности не ближе, чем «Капитал» Карла Маркса». К сожалению, российский рынок учебной экономической литературы ныне переполнен переводными западными учебниками. В них описываются экономические модели, которых в России нет, а возможно и не будет. Ведь в России еще с давних времен управлению хозяйственными процессами на всех уровнях экономической иерархии государство придавало особо важное значение. В этой сфере накоплен солидный опыт с учетом российских специфических условий.

Важную роль в развитии экономической политики и системы государственного управления середины XVII в. сыграл А. Ордин-Нащокин (1605-1680) - сторонник укрепления централизованного аппарата государственного управления, активно выступавший против боярского местничества и заботившийся об улучшении организации управления на местах. По его убеждению, народное хозяйство должно быть единым целым, отдельные части которого находятся в тесной взаимосвязи. Выступая за активное вмешательство государства в экономику, он в то же время первым из русских экономистов поставил вопрос о развитии (используя современную терминологию) не только государственного менеджмента, но и менеджмента на микроуровне. Он активно заботился о частном предпринимательстве. Основным препятствием развитию промышленности Ордин-Нащокин считал отсутствие системы государственного управления и ограничение предпринимательской деятельности, которой необходимо оказывать государственную помощь и предоставлять свободу деятельности.

2. Тейлоризм, фордизм и принципы Эмерсона.

До Ф.У. Тейлора (1856-1915) под менеджментом понимались самые различные явления и процессы, вплоть до технологии изготовления какого-либо продукта. В 1911 г. вышла в свет его работа «Принципы научного менеджмента», в которой он сформулировал ряд положений научной организации производства. Впоследствии они получили обобщенное название «тейлоризм».

На смену расплывчатым и противоречивым принципам руководства производством Тейлор предложил строгую научную систему знаний о законах рациональной организации труда, составными элементами которой являются математический способ исчисления себестоимости, дифференцированная система оплаты труда, метод изучения времени и движений (хронометраж), способ расчленения и рационализации трудовых приемов, инструкционные карточки и многое другое, что позднее вошло в так называемый механизм

научного менеджмента. Резюмируя суть своей системы, Тейлор писал: «Наука вместо традиционных навыков; гармония вместо противоречий; сотрудничество вместо индивидуальной работы; максимальная производительность вместо ограничения производительности; развитие каждого отдельного рабочего до максимально допустимой его производительности и максимального благосостояния».

Начальной фазой методологии научного управления являются анализ содержания работы и определение ее основных операций. Затем на основе полученной информации рабочие операции изменяются с целью устранения лишних, непродуманных движений и разрабатываются стандартные приемы их выполнения для повышения эффективности работы. Предусматривается, что количество времени, выделяемого на выполнение определенных заданий, должно быть реальным и учитывать необходимость небольшого отдыха и перерывов в работе. Это давало руководству возможность установить нормы, которые могли быть выполнены, и платить дополнительно тем, кто их перевыполнял.

Тейлор пришел к важному выводу, что главная причина низкой производительности - несовершенность системы стимулирования рабочих, и разработал систему материальных стимулов. По утверждению Тейлора, именно награда представляет собой тот принцип, которым следует овладеть всякому, кто хочет эффективно управлять человеком. «Награда, для того, чтобы она оказывала надлежащий эффект, должна следовать очень быстро за выполнением самой работы». Для поддержания у рабочего постоянного ожидания награды Тейлор предлагал использовать «прогрессивную» систему оплаты. Кроме того, он доказал, что если ввести соответствующие усовершенствования в трудовой процесс и заинтересовать рабочего, то за отведенное время он сделает в 3-4 раза больше, чем в обычных условиях. Таким образом, тейлоризм - это классическая геометрия труда, важнейшими аксиомами которой являются организационная гармония и экономическая и психологическая целесообразность. Основные его положения актуальны и сегодня.

Концепция научного управления, выдвинутая Тейлором, явилась серьезным переломным этапом, благодаря которому управление получило повсеместное признание как самостоятельная область научных исследований. Впервые руководители-практики и ученые убедились, что методы и подходы, используемые в науке и технике, могут эффективно использоваться для достижения целей организации. Тейлоризм получил развитие в трудах Г.Л. Гантта, супругов Ф. и Л. Гилбрет, Г. Эмерсона, Г. Форда и др. Американский инженер Генри Лоуренс Гантт (1861-1919) изучал уже не отдельные операции и движения, а производственный процесс в целом. Он объяснял низкую производительность тем, что задачи и методы решения производственных процессов формулируются на основе сделанного ранее, или уже признанного мнения, как выполнять работу. Согласно Гантту «основные различия между наилучшей сегодняшней и прежними системами состоят в способах планирования и распределения задач, а также способах распределения поощрений за их выполнение». Следуя этому принципу, Гантт поставил цель усовершенствовать механизмы функционирования предприятий путем

обновления систем формирования задач и определения форм материального и морального стимулирования.

Важный вклад сделал Гантт в область оперативного управления и календарного планирования деятельности предприятий - он разработал систему плановых графиков («графики Гантта»), позволивших осуществлять контроль за запланированным и составлять календарные планы на будущее, а также систему заработной платы с элементами повременной и сдельной форм оплаты, которая резко повысила заинтересованность работников в выполнении и перевыполнении высокой нормы выработки (при ее невыполнении труд оплачивался по часовой ставке). Особо следует отметить, что Гантт подчеркивал ведущую роль человеческого фактора в промышленности и высказывал убеждение, что рабочему должна быть предоставлена возможность обрести в своем труде не только источник существования, но и состояние удовлетворенности. Он мечтал о гуманизации науки управления в будущем, считая, что «проблема человеческого фактора является одной из важнейших проблем менеджмента».

Значительный вклад в развитие менеджмента внесли супруги Фрэнк и Лилиан Гилбрет, которые в 20-е гг. нашего столетия были активными сторонниками научного управления и упорно искали оптимальные способы выполнения любой работы с использованием элементарных движений. Ф. Гилбрет был не только научным консультантом ряда фирм, но и талантливым строителем-подрядчиком. Примером успешного применения системы организации труда является сокращение числа движений каменщиков с 18 до 5, предложенное Гилбретом, в результате чего производительность каменщиков возросла в 3 раза. Гилбрет первым применил фотоаппарат и кинокамеру для исследования движений работников, что позволило ему разработать так называемые самокарты, т.е. карты цикла одновременно выполняемых микродвижений. Это оказало большое влияние на развитие школы научного управления.

Одним из видных последователей Тейлора является известный американский ученый Гаррингтон Эмерсон (1853—1931). В 1900 г. вышла его книга «Производительность как основание для управления и оплаты труда», а в 1912г. - главный труд его жизни «Двенадцать принципов производительности». В этой работе он сформулировал широко известные в мировой практике 12 принципов управления, обеспечивающих рост производительности труда. Для России они ныне весьма актуальны. Поэтому назовем их:

1) Отчетливо поставленные цели как исходный пункт управления.

2) Здравый смысл, предполагающий в том числе признание ошибок и поиск их причин.

3) Компетентная консультация профессионалов и совершенствование процесса управления на основе их рекомендаций.

4) Дисциплина, обеспеченная четкой регламентацией деятельности людей, контролем за ней, современным поощрением.

5) Справедливое отношение к персоналу.

6) Быстрый, надежный, точный, полный и постоянный учет.

7) Диспетчеризация по принципу «лучше диспетчеризация хотя бы не спланированной работы, чем планирование работы без диспетчеризации»

8) Нормы и расписания, способствующие поиску и реализации резервов.

9) Нормализация условий труда.

10) Нормирование операций, заключающееся в стандартизации их выполнения и регламентации временем.

11) Наличие письменных стандартных инструкций.

12) Вознаграждение за производительность.

По выражению Эмерсона, «работать напряженно – значит прилагать к делу максимальные усилия; работать производительно – значит прилагать к делу усилия минимальные».

Генри Форд (1863—1947), основатель американского автомобилестроения, был и создателем теории, получившей название «фордизм» и нашедшей отражение в его книгах «Моя жизнь, мои достижения» и «Сегодня и завтра». Основные положения фордизма следующие:

- высоко оплачивать труд каждого рабочего и следить за тем, чтобы он работал все 48 ч. в неделю, но не больше;

- обеспечить оптимальное состояние всех машин, настаивать на их абсолютной чистоте, приучать людей уважать окружающих и самих себя.

Форд подчеркивал, что одна из целей промышленности - это не только снабжение потребителей, но и их создание. В 1914 г. Форд ввел на своих заводах самую высокую оплату труда, что вызвало возмущение многих предпринимателей. Однако он был убежден в том, что, если его рабочие не станут хорошо зарабатывать, то не смогут быть активными потребителями товаров, вследствие чего в Америке не появится тот самый средний класс, от социальной стабильности которого зависит динамичное развитие экономики страны.

Весьма современно звучит заявление Форда о том, что спекулянты не в состоянии создавать общественно значимые ценности, и что любители пользоваться моментом и взвинчивать цены занимаются столь же преступной деятельностью, сколь преступно извлечение выгоды из войны. Такие люди, по его мнению, чаще всего являются невеждами в бизнесе, ибо считают, что наивысшая деловая мудрость - получить как можно больше наживы.

Руководствуясь своими принципами, Форд установил 8-часовой рабочий день, открыл школы, где усердным и талантливым ученикам выплачивались стипендии, создал социологическую лабораторию для изучения условий труда, быта и досуга работников, а главное - постоянно заботился о потребителе, обращая внимание на безупречное качество изделий, развитие сети сервиса, постоянное совершенствование автомобилей с одновременным регулярным снижением продажной цены.

Инициатор создания в России научной организации труда А.К. Гастев писал: «Тейлор разработал определенную организационную механику. Форд с необычной технической революционностью разрешил вопрос тейлоризма так, что он вместо людей поставил чистую технику. Чернорабочих-транспортников, всякого рода неурегулированный низший труд Форд заменил машиной. Завод Форда представляет собой высший тип административного автомата. Стало

быть, Форд – это самое последнее слово тейлоризма, Форд – это Тейлор, заменивший людскую организацию буквально сталью».

В целом заслуга Тейлора, Форда и их последователей заключается в утверждении следующих принципов научного управления:

1. Использование научного анализа для определения оптимальных способов выполнения задачи.

2. Отбор работников, наиболее подходящих для выполнения определенных задач и их обучение.

3. Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения задач.

4. Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности труда.

5. Выделение планирования в отдельный процесс.

6. Утверждение менеджмента в качестве самостоятельной формы деятельности, науки. Формирование функций менеджмента.

3. Основы и принципы административного (классического) менеджмента.

Создателем классического (административного) менеджмента является Анри Файоль (1825-1925). В течение 30 лет он был руководителем крупной французской горнодобывающей и металлургической компании «Комамбо», которая в момент его назначения на пост генерального управляющего (1888) находилась на грани банкротства, а ко времени его отставки (1918) стала одним из самых мощных, славящихся своими административными, техническими и научными кадрами французских концернов. Обобщая свои многолетние наблюдения в книге «Общее и промышленное управление» Файоль создал «теорию администрации». Целью административного менеджмента было создание универсальных принципов управления, следуя которым организация несомненно достигнет успеха. Принципы управления - это основные правила, определяющие построение и функционирование системы управления; важнейшие требования, соблюдение которых обеспечивает эффективность управления. По утверждению Файоля, принципы - это маяк, помогающий ориентироваться. Он сформулировал 14 принципов управления применительно к деятельности высшего звена управления:

1. Разделение труда, т.е. специализация, необходимая для эффективного использования рабочей силы, применительно ко всем видам труда, как управленческого, так и исполнительского.

2. Власть и ответственность. По мнению Файоля, власть и ответственность связаны между собой, причем последняя является следствием первой.

3. Дисциплина, т.е. уважение соглашений, рассчитанных на то, чтобы обеспечить повиновение, прилежание, энергичность и внешнее проявление уважения. Самым действенным средством воздействия на подчиненных в целях укрепления дисциплины Файоль считал личный пример начальника.

4. Единоначалие. Единоначалие, по мнению Файоля, имеет по сравнению с коллегиальностью то преимущество, что оно обеспечивает единство точки зрения, действия и распорядительства.

5 .Единство руководства. Виды деятельности, преследующие одну и ту же цель, должны иметь одного руководителя и руководствоваться единым планом.

6. Подчинение частных интересов общим. Интересы служащего или групп служащих не должны ставиться выше интересов предприятия; интересы государства должны быть выше интересов гражданина или группы граждан.

7. Вознаграждение. Методы стимулирования труда должны быть справедливыми и доставлять максимальное возможное удовлетворение сотрудникам и работодателям.

8. Централизация. Не прибегая к термину «централизация власти», Файоль говорит о степени концентрации или рассредоточения власти. Конкретные обстоятельства будут определять, какой вариант «даст лучший общий результат».

9. Скалярная цепь, т.е., по определению Файоля, «цепь начальников» от самого высшего до самого низшего ранга.

10. Порядок, т.е. «всему (каждому) свое место, и все (каждый на своем (его или ее) месте».

11. Справедливость. Лояльность и преданность персонала должны обеспечиваться уважительным и справедливым отношением администрации к подчиненным.

12. Стабильность рабочего места для персонала. Файоль считал, что излишняя текучесть кадров является одновременно и причиной, и следствием плохого управления.

13. Инициатива, т.е., по определению Файоля, обдумывание и выполнение плана. Поскольку это «доставляет большое удовлетворение всякому мыслящему человеку», Файоль призывает администраторов «поступиться личным тщеславием», с тем, чтобы подчиненные получили возможность проявить личную инициативу.

14. Корпоративный дух, т.е. принцип «В единении – сила».

Файоль подчеркивал, что эти принципы надо применять с учетом специфики может быть завершена, - напротив, она всегда остается открытой для дополнений, организации и конкретных условий, отмечая, что система принципов никогда не изменений, преобразований, основанных на новом опыте, его анализе, осмыслении, обобщении. Поэтому количество принципов управления не ограничено. Анализируя функции менеджмента, Файоль выделил такие операции: технические, коммерческие, финансовые, страховые, учетные, административные. По его мнению, они производятся на любом (простом или сложном, небольшом или крупном) предприятии и являются взаимосвязанными. Административные операции Файоль разделил на такие группы-функции:

планирование – функция управления, предусматривающая необходимые для этого средства, а также разрабатывающая методы, наиболее эффективные в конкретных условиях;

организация – формирование структуры объекта и обеспечение всем необходимым для его нормальной работы – персоналом, материалами, оборудованием, зданиями, денежными средствами;

мотивация – активизация работающих и побуждение их эффективно трудиться для выполнения целей, сформулированных в планах, с помощью

материального и морального стимулирования и условий для проявления творческого потенциала работников и их саморазвития;

контроль – количественная и качественная оценка и учет результатов работы. Контроль является элементом обратной связи, так как на основании его данных производится корректировка ранее принятых решений, планов, норм и нормативов;

координация – достижение согласованности в работе всех звеньев системы путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними.

Из качеств, необходимых менеджеру, Файоль неизменно придавал наибольшее значение компетентности и наличию знаний. В отличие от технократов он не склонен был преувеличивать роль технических знаний. Несомненной заслугой Файоля является постановка им вопроса о необходимости выделения собственно управленческой деятельности (менеджмента) в особый объект исследования.

Одновременно с книгой Файоля в России вышла работа В.И. Ленина «Очередные задачи Советской власти», в которой он писал, что после завоевания политической власти на первый план выступает задача организации и управления хозяйством. Предложенные им принципы управления хозяйством поразительно совпадают с идеями А. Файоля. В их числе такие основополагающие и общепризнанные принципы менеджмента как: единоначалие, дисциплина, власть и ответственность, подчинение частных интересов общим, централизация, мотивация (заинтересованность) в труде. Принципиальное отличие ленинских положений менеджмента (хозяйственного управления) в том, что он особо выделил задачу повышения производительности труда как самую важную, самую главную для повышения уровня благосостояния народа. К сожалению, ныне во многих учебниках по менеджменту о производительности труда нет даже упоминания. Ее затмила прибыль, которую можно увеличивать и при снижении производительности труда, и при сокращении производства, о чем убедительно свидетельствует российская практика.

Разве это не подтверждает то, что, изучая зарубежную историю менеджмента, не следует пренебрегать и собственной, отечественной? Только высокие темпы повышения производительности труда позволили в исторически короткий срок преобразовать отсталую царскую Россию в передовую индустриальную сверхдержаву, которая первой вышла в неизведанные дали космического пространства. Без повышения производительности труда не может быть и речи о стабилизации экономики России и улучшении жизни людей.

Основной вклад представителей административной школы в теорию менеджмента состоит в том, что они рассматривали управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, и изложили основные принципы управления. Они сформулировали систематизированную теорию управления всей организации, выделив управление как особый вид деятельности.

4. Развитие школы человеческих отношений в менеджменте.

В условиях быстрого развития научно-технического прогресса становилось все более очевидным, что административная концепция менеджмента в

недостаточной степени учитывала в организации и управлении производством человеческий фактор, роль которого неуклонно возрастала. Создатели новой школы использовали в управлении достижения психологии и социологии - наук о поведении человека. Одним из организаторов этой школы является немецкий психолог Гуго Мюнстерберг (1863-1916), создавший первую в мире школу промышленных психологов. В работе «Психология и промышленная эффективность», получившей широкую известность, он сформулировал основные принципы, в соответствии с которыми следует производить отбор людей на руководящие должности. Мюнстерберг первым осознал важность гуманизации процесса управления, так как менеджер обязан управлять, прежде всего, людьми, а не машинами. Заслуга Мюнстерберга состоит также в том, что его школа подготавливала первых в мире промышленных психологов по заявкам предприятий и организаций.

Большой интерес к исследованиям психологических аспектов менеджмента отмечается в работах американки Мэри Паркер Фоллетт (1868-1933), которая изучала социально-психологические отношения в небольших группах. В ее книге «Новое государство», опубликованной в 1920 г. и принесшей ей широкую известность в мире бизнеса и государственного управления, она всячески подчеркивала важность изучения сферы человеческих отношений. Фоллетт выдвинула идею гармонии труда и капитала, которая могла быть достигнута при правильной мотивации и учете интересов всех заинтересованных сторон. Фоллетт считала, что менеджер должен управлять в соответствии с ситуацией, а не с тем, что предписано функцией управления. С ее точки зрения, конфликт в трудовых коллективах при некоторых условиях может быть и конструктивным.

Особая заслуга в создании теории и практики человеческих отношений принадлежит Элтону Мейо (1880-1949), руководителю отдела промышленных изысканий Гарвардского университета, который провел ряд экспериментов, получивших название «Хоторнские эксперименты». Опыты в Хоторне (недалеко от Чикаго) на предприятиях фирмы «Вестерн электрик» продолжались с 1927 по 1939 г. и не имели аналогов. Целый штат научных работников обрабатывал экспериментальные данные, а публикация результатов заняла 10 лет. Мэйо призывал активизировать характерные для каждого человека духовные стимулы, самым сильным из которых, по его мнению, является стремление человека к постоянной связи со своими товарищами по работе. Искусство общения с людьми, как отмечал Мэйо, должно стать главным критерием отбора администраторов, особенно на низших ступенях управления, начиная с мастера. Соответственно нужно изменить и подготовку управляющих, администраторов в высших учебных заведениях. «Хоторнские эксперименты» положили начало многочисленным исследованиям взаимоотношений в организациях, учету психологических явлений в группах, выявлению мотивации к труду в межличностных отношениях; подчеркнули роль отдельного человека и небольшой группы в организации; обозначили возможности оказания психологического воздействия на человека, оптимизирующие деятельность организации.

В итоге человеческий фактор в менеджменте получил приоритетное значение. Поворот к человеческому фактору - это революционный переворот в науке управления. Именно человеческий фактор определяет ныне конкурентоспособность и эффективность организации. Поэтому в последние годы затраты на человека стали рассматриваться не как издержки, а как активы компании, которые надо правильно использовать. В деятельности сегодняшнего менеджера социально-экономические и психологические методы управления преобладают над традиционными административными. Взаимоотношения менеджера, большей частью неформальные, со множеством людей составляют специфику его работы.

Суть системы человеческих отношений характеризуют так называемые менеджерские заповеди - предписания, нормы, правила социального и нравственного характера, которым должен следовать менеджер в своей практической деятельности. Каждая фирма разрабатывает, как правило, свои менеджерские заповеди.

Согласно современной доктрине менеджмента в системе управления имеют значение 3 главных фактора: люди, финансы и техника. Господствующим среди них является человеческий фактор (отношения между людьми). Именно такая система управления в современных условиях является наиболее оптимальной.9

5. Особенности японского менеджмента.

Единой системы менеджмента, пригодной для всех времен и народов, не существует - есть только общие принципы управления, которые порождают японскую, американскую, французскую или немецкую системы менеджмента со своими неповторимыми особенностями, поскольку учитывают определенные национальные ценности, особенности национальной психологии, менталитета и т.д. Японская система менеджмента признана наиболее эффективной во всем мире, и главная причина ее успеха - умение работать с людьми. Ее спецификой является коллективизм, органически увязанный с персональными полномочиями каждого сотрудника и его ответственностью за принимаемые решения. Япония первой в мире стала развивать современный менеджмент с «человеческим лицом», привлекая всех работников к деятельности предприятий и фирм, к изготовлению качественной продукции с низкими издержками. В бедной естественными ресурсами стране традиционно культивируется принцип: «наше богатство - человеческие ресурсы», в соответствии с которым создаются условия для наиболее эффективного использования этих ресурсов. В последние годы во всем мире возрастает интерес к японским формам и методам управления, так как быстрое успешное развитие экономики этой страны позволило ей занять лидирующее положение в мире.

Японская модель менеджмента основывается на философии «Мы все одна семья», поэтому самая важная задача японских менеджеров - установить нормальные отношения с работниками, сформировать понимание того, что рабочие и менеджеры - одна семья. Японцы называют организацию «ути», что означает «дом, семья», и убеждены, что можно изменить мировоззрение, разводиться, менять фамилию и имя - невозможно лишь изменить фирме. Поэтому каждый японский служащий весьма тесно отождествляет себя с

фирмой, в которой работает, и убежден в собственной значимости. В результате на японских фирмах почти не наблюдается текучести кадров и, судя по статистике, на 1000 рабочих автомобилестроительной промышленности приходится всего 25 дней прогулов (в США - 343 дня, т.е. в 14 раз больше).

В Японии существует понятие «гири», т.е. «долг чести», который предписывает индивиду выполнять соответствующие правила поведения, определяемые его ролью в группе. Эти правила меняются по мере перехода индивида из одной группы в другую (семья, школа, вуз, микрогруппы организации, в которой он работает). Главным принципом группы является «не высовывайся», т.е. будь как остальные. Группа сама может признать чей-то приоритет, но работник не должен прилагать к этому усилий. Рост трудовых показателей необходим, но если кто-то из группы добился более высоких результатов - это считается достижением группы.

Важной составной частью японского менеджмента является система пожизненного (или долгосрочного) найма и трудового стажа. Продвижение по службе в Японии зависит, прежде всего, от возраста и стажа, а потом уже учитываются все остальные качества. Служащий, перешедший в другую компанию, лишается трудового стажа и начинает все сначала. Рабочие, меняющие место работы, дискриминируются в отношении оплаты труда, льгот, пенсии; их рассматривают как людей второго сорта.

Важным методом укрепления связей служащих с руководством и фирмой в целом является поощрение интенсивного общения друг с другом, которое выражается в различных формах. Например, каждый рабочий день весь персонал начинает день с физзарядки и пения гимна своей фирмы. После этого все работники фирмы независимо от их положения декламируют заповеди, вывешенные на стенах, и посвященные в основном упорному и добросовестному труду, повиновению, исполнительности, скромности, проявлению благодарности. В фирмах ежегодно отмечается «День основания компании», что дает возможность руководству фирм проводить в жизнь идею «общности интересов» предпринимателей и работников.

Нормой деятельности для японского менеджера являются каждодневное присутствие на производстве, постоянное общение с людьми, решение всех возникающих проблем на месте, систематические беседы с рабочими и специалистами о путях дальнейшего совершенствования производства, повышения эффективности хозяйствования. На все жалобы со стороны служащих, как правило, следует немедленная реакция руководства. Управляющим в Японии, даже директору завода, не предоставляется отдельного кабинета - вместе со своими сослуживцами они размещаются в одном большом открытом зале без перегородок, оснащенном простой и самой необходимой мебелью. Это должно напоминать служащим о том, что они прилагают совместные усилия к достижению компанией успеха. Привилегии в зависимости от ранга или класса отсутствуют, в том числе и привилегии пользования отдельными столовыми. Менеджеры фирмы «Сони Корпорэйшн» одеты в такие же синие куртки без отличий, как и остальные рабочие; во время спада производства им в первую очередь снижают заработную плату. Все это дает

огромный экономический и нравственный эффект, так как рабочие чувствуют свою связь с управляющими и корпорацией.

Японский менеджмент использует и определенный порядок найма, продвижения и обучения служащих. При приеме на работу выпускников средних школ и университетов поощряется создание рабочих династий, т.е. прием на работу детей и близких родственников кадровых работников. Широко практикуется найм по рекомендации кого-либо из сотрудников фирмы, который несет ответственность за свою рекомендацию. Статистические данные свидетельствуют о том, что число принятых на работу по рекомендации в компаниях составляет примерно 45%.

Своеобразен и порядок ротации на японских фирмах. В отличие от США, где человек может всю жизнь проработать мастером, если это удовлетворяет его и компанию, в Японии считают, что длительное пребывание работника в одной должности приводит к потере его интереса к работе, снижению уровня ответственности. Поэтому трудовая ротация является нормой и часто совмещается с продвижением по службе. Частота ротации зависит от ряда обстоятельств (возраст, стаж, специальность и др.) и может колебаться от 4 до 7 лет. В результате каждый служащий приобретает 5-6 специальностей и становится профессионалом широкого профиля. Во многих случаях это решает проблему взаимозаменяемости.

Японский менеджмент характеризуется и особенностями формы, размера и содержания оплаты труда. Заработная плата определяется, прежде всего, показателями трудового стажа и результатами труда. Крупные японские корпорации предоставляют работникам множество дополнительных льгот: надбавки на содержание семьи, оплата проезда к месту работы, медицинского обслуживания, социального страхования и другие выплаты на социальные нужды. Зарплата управленческого персонала компаний редко более чем в 7-8 раз превышает зарплату только что поступившего на предприятие ученика. Кроме того, применяется целая система нематериального (морального) стимулирования хороших работников: продвижение по службе; выдача премий, ценных подарков; выдача авторских свидетельств; проведение специальных заседаний, на которых отмечается высококачественная деятельность сотрудника; предоставление льгот на покупку акций предприятия; оплачиваемые поездки на предприятия заказчика (в том числе и в другие страны); публикация специальных статей во внутрифирменном издании (прессе); организация загородной поездки для работников с семьями за счет фирмы; организация совместных обедов работников с руководством фирмы.

Более наглядное представление о японской системе менеджмента дает сравнительная характеристика проф. Смолькова В.Г. японской и американской модели менеджмента.

Сравнительная характеристика японской и американской моделей менеджмента

Японская модель менеджмента	Американская модель менеджмента
1. Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия	Индивидуальный характер принятия решения

2. Коллективная ответственность	Индивидуальная ответственность
3.Нестандартная, гибкая структура управления	Строго формализованная структура управления
4. Неформальная организация контроля	Четко формализованная процедура контроля
5. Коллективный контроль	Индивидуальный контроль руководителя
6. Замедленная оценка работы сотрудника и служебный рост	Быстрая оценка результата труда, продвижение по службе
7. Основное качество руководителя- умение осуществлять координацию действий и контроль	Главное качество руководителя - профессионализм
8. Ориентация управления на группу	Ориентация управления на отдельную личность
9. Оценка управления по достижению гармонии в коллективе и по коллективному результату	Оценка управления по индивидуальному результату
10. Личные неформальные отношения с подчиненными	Формальные отношения с подчиненными
11. Продвижение по службе по старшинству и по стажу работы	Деловая карьера обусловливается личными результатами
12. Подготовка руководителей универсального типа	Подготовка узкоспециализированных руководителей
13. Оплата труда по показателям работы группы, служебному стажу и т.д.	Оплата труда по индивидуальным достижениям
14. Долгосрочная занятость руководителя в фирме	Найм на работу на короткий период

Тема 1.2. Организация и ее среда

Студент должен знать

- методы планирования и организации работы подразделения;
- принципы построения организационной структуры управления;
- основы формирования мотивационной политики организации;
- особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;
- внешнюю и внутреннюю среду организации;
- цикл менеджмента;
- функции менеджмента в рыночной экономике:
- организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;
- сущность стратегического менеджмента;
- основные категории менеджмента

Студент должен уметь

- использовать на практике методы планирования и организации работы подразделения;
- анализировать организационные структуры управления;
- проводить работу по мотивации трудовой деятельности персонала;
- проводить различия между средой прямого и косвенного воздействия; применять теорию ожидания и справедливости к своей организации;

Функционирование и развитие каждой организации осуществляется в среде (внутренней и внешней). Любое действие организации возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление. Состояние и деятельность

организации в любой момент времени - есть результат действия ее внутренних факторов и воздействий внешней среды.

Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Она заключает в себе потенциал, который дает возможность организации функционировать, а следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени. Но внутренняя среда может также быть и источником проблем и даже гибели организации в том случае, если не обеспечивает необходимого функционирования организации.

Внутренняя среда организации представляет собой совокупность, сочетание следующих основных составляющих

- структура;
- внутриорганизационные процессы;
- организационная культура

Структура организации отражает сложившееся в организации выделение отдельных подразделений, связи между этими подразделениями и объединение подразделений в единое целое.

Технология, включающая в себя технические средства и способы их комбинирования и использования для получения конечного продукта, создаваемого организацией, является предметом самого пристального внимания со стороны менеджмента. Управление должно решать вопросы технологий и осуществления их наиболее эффективного использования. В последнее время в связи с появлением все более передовых технологий соответствующие задачи менеджмента становятся достаточно сложными и значимыми, так как их решение может привести к серьезным и весьма положительным в перспективе последствиям для организации. В то же время они могут привести к негативным процессам во внутренней жизни организации, разрушить ее организационную структуру, демотивировать работников.

Кадры являются основой любой организации. Без людей нет организации. Организация живет и функционирует только потому, что в ней есть люди. Люди в организации создают ее продукт, они формируют культуру организации, ее внутренний климат, от них зависит то, чем является организация. В силу этого люди в организации являются для менеджмента "предметом номер один".

Организационная культура, являясь всепронизывающей составляющей организации, оказывает сильное влияние как на ее внутреннюю жизнь, так и на ее положение во внешней среде. Организационная культура складывается из следующих составляющих:

- философия, задающая смысл существования организации и ее отношение к сотрудникам и клиентам;
- преобладающие ценности, на которых базируется организация и которые относятся к целям ее существования либо же к средствам достижения этих целей;
- нормы поведения, разделяемые сотрудниками организации и определяющие принципы взаимоотношений в организации;
- правила, по которым ведется "игра" в организации;

— климат, существующий в организации и проявляющийся в том, какая существует атмосфера в организации и как члены организации взаимодействуют с внешними лицами;

— поведенческие ритуалы, выражаемые в проведении в организации определенных церемоний, в использовании определенных выражений, знаков и т. п.

Носителями организационной культуры являются сотрудники организации, а вырабатывается и формируется она в значительной мере менеджментом и, в частности, высшим руководством. Организационная культура может играть огромную роль в мобилизации всех ресурсов организации на достижение ее целей. Но может и являться мощным тормозом на пути достижения целей, особенно если для этого потребуется проведение изменений.

Поэтому менеджмент должен уделять большое внимание решению вопросов формирования, поддержания и развития организационной культуры.

Внутренняя жизнь организации состоит из большого количества различных действий, **подпроцессов *и* процессов**. В зависимости от типа организации, ее размера и вида деятельности одни процессы и действия могут занимать в ней ведущее место, другие могут либо отсутствовать, либо осуществляться в небольшом объеме. Однако, несмотря на большое разнообразие действий и процессов, можно выделить пять групп функциональных процессов, которые охватывают деятельность любой организации и которые являются объектом управления со стороны менеджмента. Ими являются:

— производство,
— маркетинг,
— финансы,
— работа с кадрами,

Менеджмент осуществляет управление функциональными процессами, протекающими в организации, формирует и изменяет, когда это необходимо, внутреннюю среду организации.

Организация в условиях рыночных отношений является открытой системой, способной взаимодействовать с окружающей ее внешней средой в различных аспектах - информационном, вещественном и т. д.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее жизнедеятельности, внутреннего потенциала на должном уровне. При этом организация, в свою очередь, в качестве компенсации за это должна отдавать результаты своей деятельности во внешнюю среду. Таким образом, организация находится в состоянии постоянного взаимообмена с внешней средой. Как только рвутся связи с ней, организация погибает. Взаимодействие организации с внешней средой обеспечивает возможность существования, жизнедеятельность организации, внутренний потенциал на должном уровне, а также ее устойчивость, т. е. способность устранять возникающие отклонения и достигать поставленных целей после оказываемых на нее возмущающих воздействий.

Организация должна получать из внешней среды необходимое оптимальное количество качественной информации. Стремление не тратить много сил и средств на сбор и обработку информации таит в себе опасность неполного учета важных индикаторов развития, а это, в свою очередь, ограничивает возможности своевременного решения проблем в области политики организации. Чрезмерное же количество информации вызывает увеличение затрат на получение информации, создает трудности в ее обработке.

Внешнюю среду организации можно характеризовать различным образом.

- Сложность
- Подвижность
- Неопределенность

Факторы внешней среды оказывают влияние на все элементы и процессы внутри организаций, в то же время они в значительной мере релевантны по отношению к операциям организаций. Все факторы можно разделить на две основные группы.

Первую составляют *факторы общего внешнего окружения (макроокружения) организаций,* которые не связаны непосредственно с конкретной организацией. Влияние этих факторов является более или менее одинаковым для многих организаций. Основные из таких факторов:

- состояние экономики государства;
- социокультурные факторы;
- природно-географические условия;
- законодательная система;
- кредитно-финансовая политика;
- уровень развития техники и технологий;
- мировой рынок и т. д.

Ко второй группе относятся *факторы непосредственного (делового) окружения организаций,* которые непосредственно связаны, взаимодействуют с ними. Это:

- потребители;
- конкуренты;
- поставщики;
- деловые партнеры;

Следует заметить, что в портфеле любой фирмы всегда имеется центральное ядро деловых партнеров-заказчиков, приносящих при особом управлении отношениями с ними наибольший коммерческий успех. Это те заказчики, которые выполняют особо важные функции для компании-поставщика и которых поставщик определяет как своих ключевых клиентов.

Многие из факторов непосредственного окружения имеют вероятностный характер и в определенной мере зависят от организаций. Вместе с тем имеются факторы, которые оказывают воздействие на организации независимо от их желания. Это государственные и местные органы регулирования и криминальные структуры.

Влияние факторов внешней среды на деятельность организаций весьма сложно, неоднозначно и изменчиво. Причем указанные факторы находятся в

состоянии тесного взаимовлияния, изменение в одном из них приводит к изменениям в других.

В современных российских условиях внешняя среда организаций - хозяйствующих субъектов в целом характеризуется прежде всего следующим:

— непредсказуемостью;
— быстрыми изменениями;
— значительной неопределенностью сложной структурой;
— некоторой агрессивностью

Цикл менеджмента

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

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

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

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

Принципы планирования:

-комплексность;

-точность;

-непрерывность (органическое единство перспективных и текущих планов);

-гибкость;

-экономичность;

-реальность.

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

Планирование в условиях рыночной экономики имеет определенную специфику.

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

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

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

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

В данной ситуации предприятие планирует свое развитие исходя из потребностей и желаний потенциальных покупателей. Это становится для продавца главным условием победы в потенциальной борьбе за покупателя.

Таким образом, определение возможных объемов реализации продукции и плановой цены продажи, а лишь затем планирование производства продукции является единственно верным решением для менеджера.

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

Содержание, цели, задачи планирования.

Планом называется официальный документ, в котором отражается прогноз развития организации в будущем, в промежуточные и конечные задачи, цели, стоящие перед ней и отдельными подразделениями; механизм координации текущей деятельности и распределения ресурсов; стратегия на случаи чрезвычайных обстоятельств.

Сущность планирования проявляется:

1. В конкретизации целей развития всех фирм и каждого подразделения в отдельности на установленный период.
2. Выявление материальных, трудовых и финансовых ресурсов необходимых для решения поставленных задач.

Цель планирования, как функция управления состоит в стремление заблаговременно учесть по возможности все внутренние и внешние факторы,

обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития фирмы.

Эта деятельность опирается на выявление и прогнозирования потребительского спроса, анализ слабых и сильных сторон организации, оценку имеющихся ресурсов и перспективы развития рыночной коньюктуры.

Задачи планирования:

Перспективное планирование призвано определить общие стратегические цели и направления развития фирмы, необходимые для этого ресурсы и этапы решения поставленных задач.

Текущее планирование ориентированно на фактическое достижение намеченных целей, исходя из конкретных условий и состояния рынка, на каждом данном этапе развития. Текущий план развивают, конкретизируют перспективный планы с учетом конкретной обстановки.

Принципы:

1. Ранжирование объектов по степени важности.
2. Сбалансированность плана.
3. Согласованность плана с параметрами внешней среды.
4. Преемственность стратегического и тактического планов.
5. Социальная ориентация плана (обеспечение экономической и эргономической безопасности).
6. Обеспечение обратной связи.
7. Экономическая обоснованность плановых показателей.
8. Применение к планированию научных подходов, методов.
9. Адаптивность к ситуации.

Виды планирования:

1. По степени охвата - общей, частные.
2. По содержанию – стратегические, тактические, оперативные.
3. Предметы планирования –целевые, планированные средств, программные, планирование действий.
4. По форме исполнения – текстовые и графические.
5. По форме функционирования - глобальные, контурное, детальное.
6. По глубине планирования – сбыт, производства, заготовка, инвестиции, финансы, персонал.
7. По срокам – краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные.

Организация планирования –последовательность определения целей, содержания, методики и техники. Различают следующие фазы планирования:

1. Определение целей планирования.
2. Анализ проблематики планирования.
3. Поиск альтернатив.
4. Прогнозирование, оценка.
5. Принятие решения.
6. Постановка задач на планирование.

Методика планирования:

1. Общее планирование.
2. Детальное планирование.
3. Одновременное планирование.

4. Последовательное планирование.

Стратегическое планирование. Сущность и содержание

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководителем, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей, т.е. стратегическое планирование –процесс формирования миссии и целей организации, выборы специфических стратегий для определения и получения необходимых ресурсов и их распределение с целью обеспечения эффективной работы организации в будущем. Согласно Питеру Лоренцу процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его задача: обеспечить нововведение и изменения в организации, в достаточной степени. Точнее говоря, он верит четыре вида управленческой деятельности в рамках стратегического планирования. К ним относятся:

1. распределение ресурсов;
2. адаптация к внешней среде;
3. внутренняя координация;
4. организационное стратегическое предвидение.

Процесс стратегического планирования

1. Миссия и цели
2. Анализ внешней среды
3. Анализ сильных и слабых сторон
4. Анализ альтернатив и выбор стратегий
5. Управление реализации стратегии
6. Оценка стратегии

Процесс планирования стратегии встречает ряд сложностей при его освоении. Основная трудность связана с тем, что процесс принятия предварительных решений находится в зависимости от структуры полномочий организации. Новая стратегия, как правило, разрушает сложившийся в организации тип взаимоотношений и может войти в противоречие с политикой, руководства. Естественная реакция на это борьба против любых нововведений, нарушающих традиционные взаимоотношения и структуру полномочий. Другая существенная проблема заключается в том, что внедрение стратегического планирования приводит к конфликту между прежними видами деятельности, обеспечивающими получение прибыли и новыми. В организациях на первых стадиях внедрения нет несоответствующей мотивации, ни склонности мыслить стратегически. Следующая проблема связана с тем, что организации обычно не располагают необходимой для эффективного стратегического планирования информацией ни о себе, ни о внешнем окружении. К тому же, как правило, отсутствуют у них и компетентные управляющие, способные заниматься выработкой и реализацией стратегии. Таким образом, система планов развития включает в себя:

1. ***Стратегический план:***

- содержание стратегического плана –стратегия развития организации на обозримое будущее (10-15 лет);
- стратегический план является вершиной системы планов, так как характеризует назначение организации, миссию и цель;
- служит ориентиром для всех других элементов системы планов организации;

- служит ограничением при принятии решений относительно основных направлений деятельности, выбора рынков и поведении на них.

2. Тактический план и его особенности (план развития организации 1-5 лет):

- содержит мероприятия, необходимые для создания новых поколений продуктов и услуг и более четко отчерчивает пути выхода на новые позиции, установленные стратегическими планами.
- служит ориентиром для разработки плана диверсификации, который характеризует создание новых видов продукции, услуг и рынков, призванных дополнить или заменить выпускаемую продукцию;
- позволяет разработать ликвидационный план, который показывает, от каких элементов организация должна освободиться (продуктов, услуг или подразделений);
- позволяет разработать план НИР, отражающий мероприятия по разработке новых товаров и технологических процессов с учетом существующего спроса или новых рынков для уже производимых товаров и услуг.

3. Оперативный план и его особенности (планы текущей деятельности, прибыли, программы-задачи):

- ориентированы на те мероприятия, с помощью которых выпускаемые товары производятся и поступают на рынок;
- подкрепляются планами для каждой функциональной сферы (закупка, производство, сбыт, финансы);
- оперативные планы разрабатываются в полном соответствии со стратегическими и тактическими планами, но не являются его частью;
- если стратегические планы и решения по нем принимает высшее руководство, то оперативные планы разрабатываются на уровне менеджеров среднего звена;
- оперативные планы рассчитаны на более короткий период времени, поэтому результаты их реализации проявляются довольно быстро, что позволяет осуществлять быстрое принятие мер по выявленным отклонениям.

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

Организация производства предполагает:

— дифференциацию процесса производства на операции;
— рациональную расстановку работников по рабочим местам;
— обеспечение четкой взаимосвязи между работниками;
— определение номенклатуры выпускаемой продукции;

создание технологии производства и контроль над ним;

— организация транспортировки сырья, материалов и готовой продукции,

— уход за оборудованием и его ремонт;

— анализ издержек производства и осуществлению мер по их снижению;

— сбор рационализаторских предложений.

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

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

Организация. Типы структур организации

Организация, как функция управления находит свои проявление через организационные структуры, организационные процессы (функционирования, развития), организационные законы, организационную культуру.

Организация управления – это совокупность приемов, методов, рационального сочетания методов и звеньев управленческой системы и ее взаимосвязь с управление объектов и другими управляющими системами во времени и в пространстве.

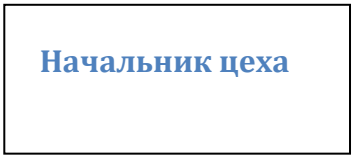
В этом значение организация управления обеспечивает создание наиболее благоприятных условий для достижения целей (решение конкретных задач, установленных в период времени при минимальных затратах производственных ресурсов).

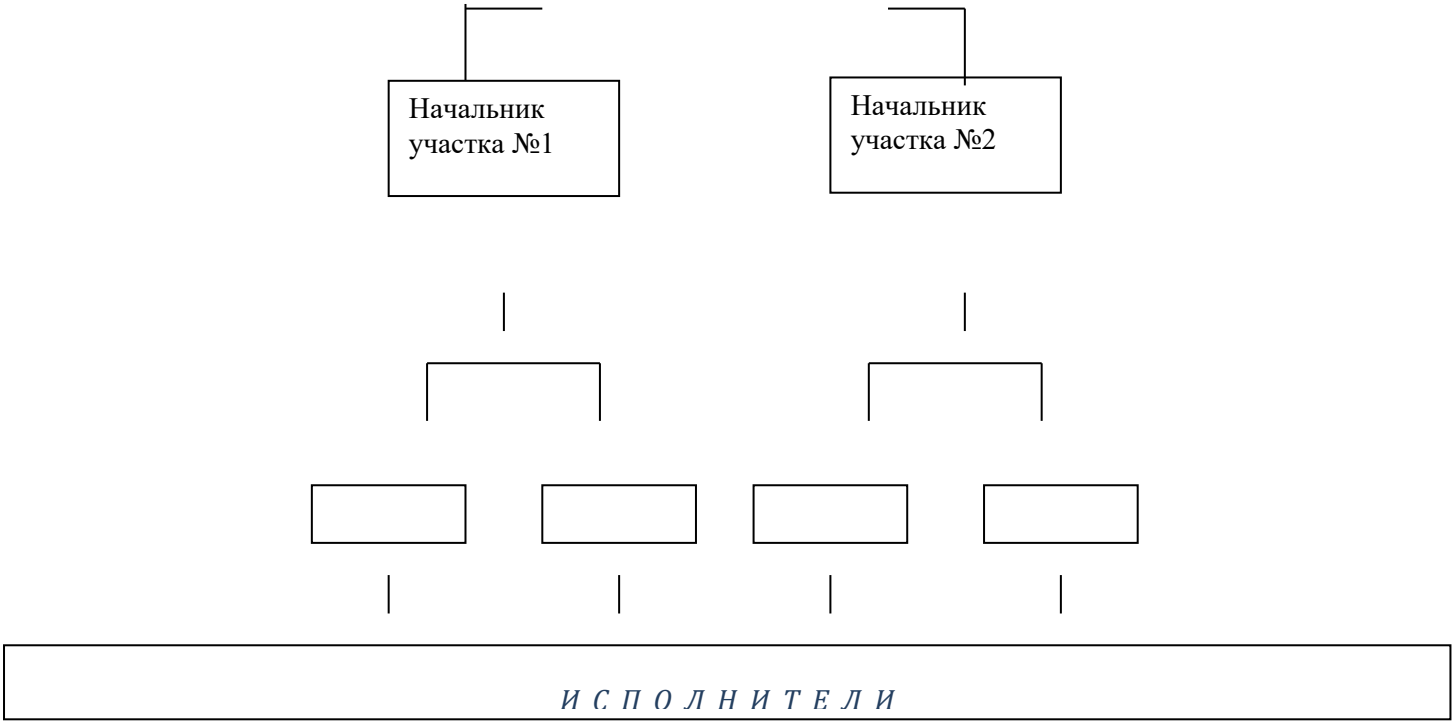
Организационные структуры

Достижение целей организаций, предполагает совместную работу сотрудников данной организации, которые нуждаются в координации этого взаимодействия установление определенного внутреннего порядка. Этот порядок проявляется в форме организационной структуры. С точки зрения управления различают следующие организационные структуры:

1. Линейные;
2. Функциональные;
3. Линейно-штабные;
4. Линейно-функциональные
5. Управление через отделы;
6. Программно-целевое;
7. Матричное.

1. Линейная структура управления (рассказать историю линейной структуры, Армия Древнего Рима, Напалеон)





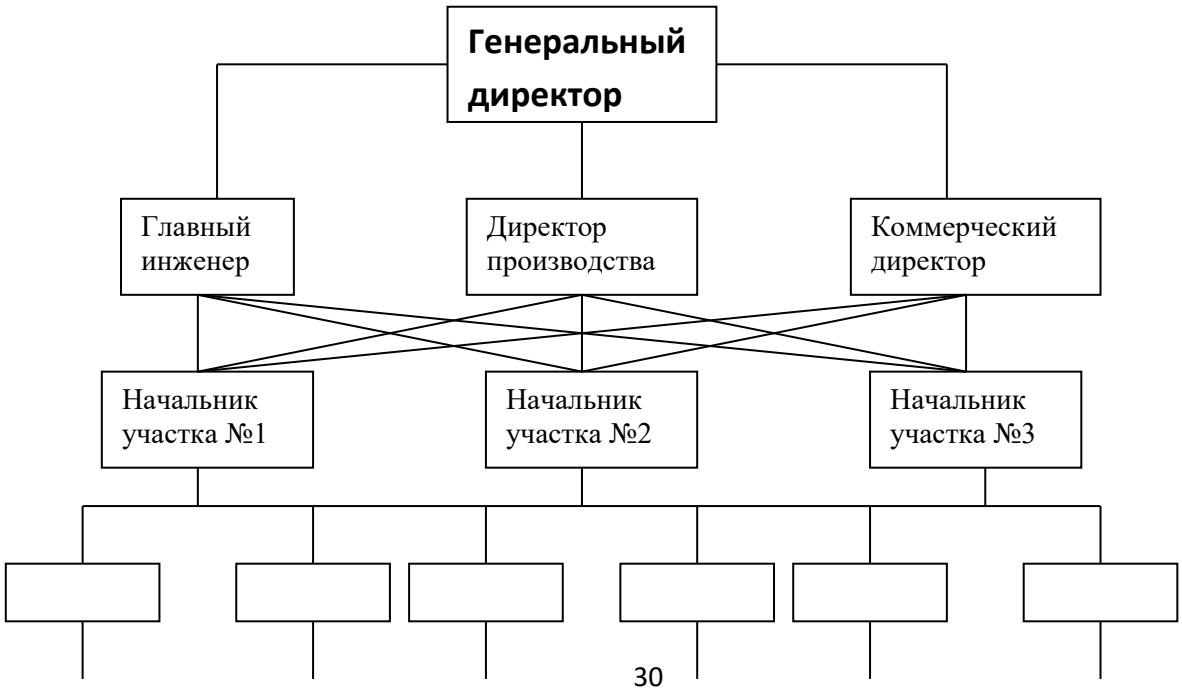
Преимущества структуры управления:

1. Отсутствие противоречивых указаний;
2. Личное под ответственность исполнителя одному лицу;
3. Ответственность исполнителя за выполнения задачи (дисциплина):
4. Стимулирования развития коммуникации.

Недостатки:

1. Потребность высокой квалификации руководителя;
2. Увеличенное время прохождения информации.

2. Функциональная структура управления

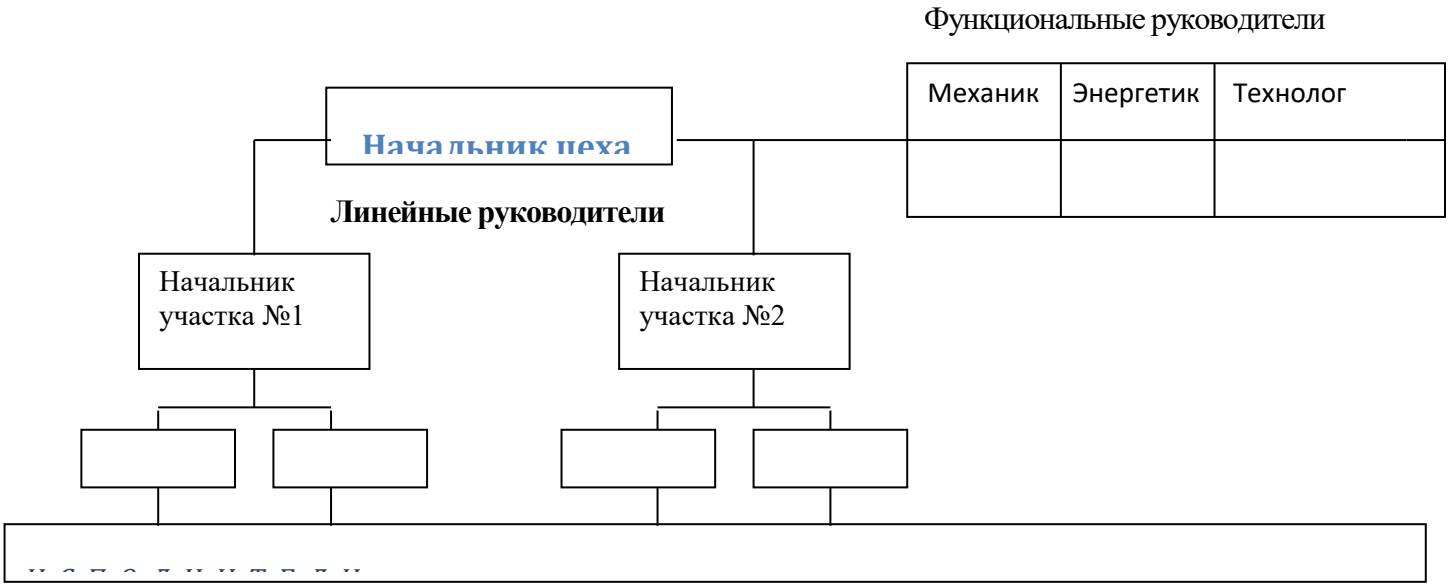


1. Уменьшение времени прохождения информации;
2. Специализация деятельности руководителя;
3. Высшее руководство менее загружено, чем у линейной системы.

Недостатки:

1. Возможность противоречивых указаний;
2. Сложность разделения взаимосвязанных функций;
3. Сложность контроля;
4. Недостаточная гибкость управления

3. Линейно-штабная структура управлени



Преимущества:

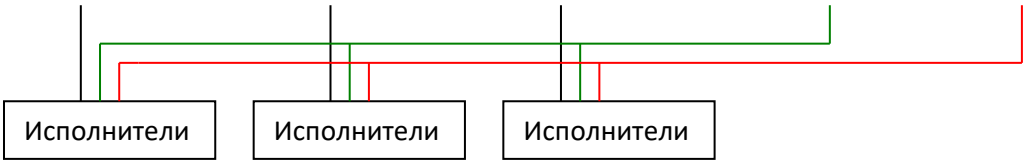
1. Образуется приоритетность указания;
2. Исключается противоречивость указания;
3. Увеличивается информированность главного руководителя.

Недостатки:

1. Снимается ответственность функциональных руководителей;
2. Более долгий путь прохождения команд и информации

4. Линейно-функциональная структура управления





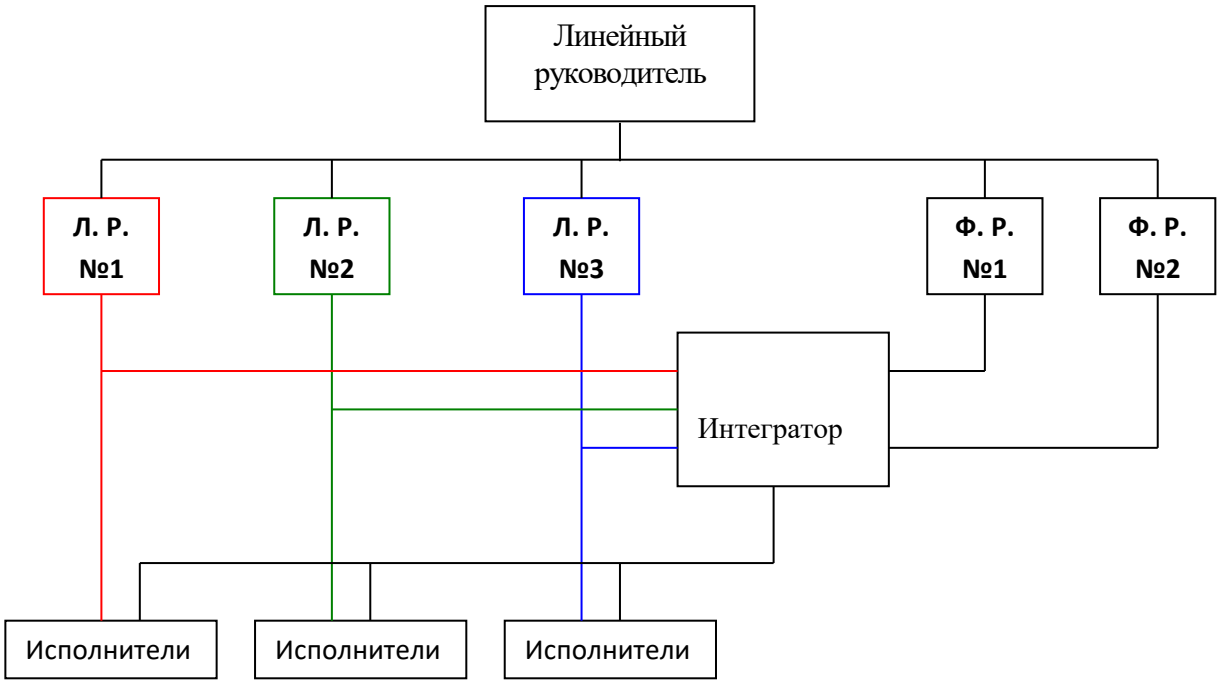
Преимущества:

1. Расширение информации компьютерных решений;
2. Сокращение времени на решение технических вопросов производства.

Недостатки:

1. Сложность регулирования отношений линейных и функциональных руководителей.

5. Программно-целевое управление



Программно-целевое управление применяется при переходе на новую программу (выпуск новой продукции или при организации производства). В данной структуре линейные руководители сохраняют свою ответственность за подчиненные подразделения, однако, при отдаче распоряжений они должны согласовать их с отделом отвечающим за организацию перехода на выпуск новый продукций (интегратор).

Преимущество: состоит в высокой эффективности при выполнении программ.

Недостаток: частичное дублирование управленческих функций.

Организационные процессы

Жизнь любой организации сводится к 2 группам процессов, направленных на ее поддержание:

1. Процессы функционирования;
2. Процессы развития

1. Под функциональным можно понимать деятельность организаций непосредственно связанную с сохранением ее, как целого, на основе постоянного поддержания

сложившихся отношений и связей, обмена ресурсами, энергией и информацией, как внутри себя, так и во внешней среде.

2. В процессе развития создаются необходимые условия, путем преобразования организации и ее отдельных элементов, в соответствии с изменившимся требованием внутренней и внешней среды. В процессе развития отмирают прежние элементы и связи, и возникают новые в большей мере соответствующие изменившимся условиям. Развитием может быть прогрессивным, нейтральным, пассивным.

Организационное развитие представляет собой систематическое, планомерное совершенствование отдельных сторон деятельности организации, которая находит выражение в регламентации функций отдельных подразделений и работников (устав, расписание, распорядок), рационализация внутренней структуры, упорядоченное в пространстве и во времени трудовых, производственных, социально-управленческих процессов и их взаимодействия.

Законы организации

1. **Закон Синергии** Потенциал и возможности организации, как единого целого, повышают сумму потенциала и возможностей ее отдельных элементов, что обусловлено их взаимоподдержкой и дополнением в процессе разделения труда.

2. Закон Дополнения

Внутри организационных процессов функций противоположно-направленными, т.е. разделение - объединение, специализация - универсализация, интеграция - дифференциализация.

3. Закон Композиций.

Функционирование всех без исключения организационных элементов, подчиняется общей цели, а индивидуальной целью каждого являются конкретизацией и под целями общего.

4. Закон Онтогенеза

Жизнь любой организации состоит из 3-х или 4-х основных фаз, последовательно сменяющих друг друга:

1. рождение (становление);
2. развитие;
3. угасание.

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

Японские социологи утверждают, что от настроения, желания работать и оттого, какая моральная психологическая обстановка в коллективе, производительность труда может в 1,5 раза повышаться или в несколько раз снижаться.

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

Мотивация будет низкой:

— если человек не будет ощущать связи между достигнутыми результатами и вознаграждением,

— если результаты не будут вознаграждены,

— если ценность вознаграждения для человека незначительна,

— если вознаграждение меньше, чем вознаграждение других сотрудников за аналогичную работу (в этом случае возникает психологическое напряжение).

Мотивацию обеспечивают:

— достойная зарплата,

— набор социальных благ,

— комфортабельные условия труда,

— организация отдыха,

— поощрения за высокие результаты работы,

— создание обстановки причастности каждого сотрудника к решению актуальных для предприятия задач.

Мотивация материальная – зарплата, премии, др. выплаты.

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

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

«Довольный рабочий – это производительный рабочий»

Мотивы:

Внутренние - связаны с получением удовлетворения от уже имеющегося у человека объекта, который он желает сохранить, или неудобствами, которые приносит обладание им, а следовательно стремлением от него избавиться. Например, интересная работа приносит человеку наслаждение и он зачастую готов трудиться почти даром; в противоположном случае он согласен на все, лишь бы от этой работы избавиться.

Внешние - обусловлены стремлением человека обладать какими-то не принадлежащими ему объектами или, наоборот — избежать такого обладания.

Мотивы, формирующиеся у человека под воздействием множества внешних и внутренних, субъективных и объективных факторов, "включаются" под влиянием стимулов (stimulus — лат. заостренная палка, которой в древнем Риме погоняли животных). В качестве стимулов могут выступать материальные предметы, действия других людей, предоставляющиеся возможности, надежды и пр.

*По **содержанию стимулы** могут быть:*

— экономическими

— неэкономическими - делятся на организационные и моральные.

Стимулирование - применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его усилия, старания, настойчивость, добросовестность, целеустремленность в деле решения задач, стоящих перед организацией, и включения соответствующих мотивов.

Концепция стимулирования основывается на том, что любые действия подчиненного должны иметь для него положительные, отрицательные или нейтральные последствия, в зависимости от того, как он выполняет порученную работу. Стремясь избежать отрицательных последствий, наступающих при отклонении от заданных параметров, устраивающих организацию, или заслужить поощрение, он сохраняет стабильность поведения или изменяет его в требуемую сторону.

Соотношение различных мотивов, обусловливающих поведение людей, образует его **мотивационную структуру,** являющуюся достаточно стабильной, хотя и

поддающейся целенаправленному формированию, например, в процессе воспитания. У каждого человека мотивационная структура индивидуальна и обусловливается множеством факторов: уровнем благосостояния, социальным статусом, квалификацией, должностью, ценностными ориентациями и пр.

В данной таблице приводятся сведения о предпочтении тех или иных форм мотивации различными категориями работников управления.

п/п	Менеджеры	Специалисты	Служащие
	Оплата и премии	Продвижение по службе	Оплата и премии
	Продвижение по службе	Оплата и премии	Продвижение по службе
	Авторитет	Трудные задачи	Самостоятельность
	Гордость	Новая квалификация	Уважение
	Трудные задачи	Самостоятельность	Безопасность труда

Исследования показали, что при условии обладания достаточными средствами 20% людей не желают работать ни при каких обстоятельствах. Из остальных 36% готовы работать в случае интересной работы; 36% - чтобы избежать скуки и одиночества; 14% - из-за боязни потерять себя; 9% - потому что работа приносит радость.

Лишь 12% людей в качестве основного мотива деятельности имеют деньги, в то время как до 45% предпочитают им славу; 35% - удовлетворенность содержанием работы, а около 15% - власть.

Классический менеджер стремится прежде всего к продвижению по службе, власти, высокому статусу. В то же время у многих людей велико желание находиться под покровительством, поэтому даже в крайне тяжелом материальном положении они не вступают на путь частного предпринимательства, даже если иных способов поправить дела у них нет.

Для успешного руководства людьми каждый менеджер должен хотя бы в общих чертах представлять, чего хотят и чего не хотят его подчиненные, каковы внешние и внутренние мотивы их поведения, в каком соотношении они находятся, как можно воздействовать на них и каких результатов при этом ожидать. Исходя из этого, он либо формирует определенную мотивационную структуру поведения подчиненных, развивает у них желательные мотивы и ослабляет нежелательные, либо осуществляет прямое стимулирование их действий.

В то же время необходимо отметить, что между мотивацией и конечным результатом деятельности человека нет однозначной связи, ибо здесь вмешивается много случайных или субъективных факторов, таких, например, как его способности, настроение в данный момент, понимание ситуации, влияние третьих лиц.

В зависимости от того, что именно необходимо стимулировать - саму деятельность или ее результат, мотивация выступает в двух формах: текущего поощрения (наказания) или вознаграждение (наказания) по итогам.

Текущее поощрение (наказание) предназначено для стабилизации или корректировки в необходимую сторону продолжающейся работы, и таким образом относится к тому поведению, которое уже есть, поэтому при отсутствии какой бы то ни было деятельности прекращается.

Величина вознаграждения должна быть минимальной, чтобы постоянно

поддерживать заинтересованность в продолжении нужной деятельности и при этом не истощать ресурсы организации. Нужно иметь в виду: важна не столько величина, сколько форма, способ, режим вознаграждения. Так, оно может быть регулярным, эпизодическим (неожиданным), вариабельным (комбинация того и другого). Иногда целесообразным бывает даже поощрение "авансом", обязывающее человека работать лучше. Однако всегда подкрепление должно быть своевременным и конкретным, чтобы человек знал, с чем оно связано и как ему быть дальше.

Итоговое вознаграждение (или наказание) связывается с достигнутым результатом, поэтому оно должно отражать истинный вклад в него, быть справедливым, создавать у человека стремление в будущем работать еще лучше.

Мотивация имеет определенный механизм, к структуре и функционированию которого существует два основных подхода, каждый из которых объединяет несколько концепций. К знакомству с ними мы сейчас и переходим.

Первоначальная концепция. Метод «Кнута и пряника»

Метод «Кнута и пряника» является самой первой концепцией мотивации, она возникла в глубокой древности, и просуществовала на протяжении всей истории развития человека. Основной смысл этого метода раскрывается в его названии: за выполненную работу человек получает вознаграждение (в древности еду, в настоящее время зарплату), за невыполненную - наказание (телесные наказания, выговор, лишение премии, лишение зарплаты). Этот метод малоэффективен в современных условия, так как, во-первых, не предполагает саморазвития работника, увеличения производительности по собственной инициативе, повышение квалификации; а во-вторых, моральное и социальное развитие человека достигло такого уровня, когда работник не будет терпеть морального, а тем более материального ущемления своих потребностей, и в случае проявления таковых уволится.

Теория X

Теория Y

Теория Z

Содержательные концепции мотивации

В основе содержательных концепций мотивации находятся **потребности** человека, то есть ощущение нехватки чего-то, без чего он ощущает состояние дискомфорта, внутреннего и внешнего неравновесия, которое он желает преодолеть.

Потребности могут быть:

— **врожденными,** первичными (естественного происхождения) потребности в пище, воде, тепле;

— **приобретенными** (социальными) в общении, получении знаний, самореализации.

При осознании потребностей у человека возникает желание их удовлетворить, а следовательно, интерес к тому, что позволит это сделать. Однако интерес становится мотивом для активных действий только в том случае, если человек уверен в том, что достичь желаемого ему по силам.

Первым представителем содержательного подхода к концепции мотивации, основанного на стремлении людей к удовлетворению своих потребностей, стал уже известный нам **Ф. Тейлор**, выступивший с ее классическим вариантом, в его основу он положил научно обоснованную систему норм расходования времени на каждый вид работ или выполнение тех или иных операций — так называемых квот,

ориентированных на самых сильных, а главное, сноровистых работников.

При достижении более высокой производительности, чем та, которая требовалась в соответствии с квотой, работники оплачивались по повышенному тарифу и получали премии, что давало им возможность более полно удовлетворять свои потребности. В то же время невыполнение задания влекло за собой оплату по пониженным расценкам, заставлявшую большинство людей работать на пределе своих возможностей.

Теория Абрахама Маслоу (Маслов)

Огромный вклад в развитие теории управления внес Абрахам Маслоу (1908-1970), американский психолог, один из лидеров так называемой гуманистической психологии. Свои взгляды он изложил в научных трудах: «Теория человеческой мотивации» (1934), «Обзор психологии» (1934) и «Мотивация и индивидуальность» (1970).

Маслоу известен как создатель иерархической теории потребностей (40-е годы), получившей название «пирамида потребностей»



В соответствии с учением Маслоу человек имеет множество различных потребностей, которые можно разделить на пять основных категорий:

1. **Физиологические потребности**, необходимые для выживания человека (потребности в пище, одежде, воде, воздухе, убежище и т.п.)

2. **Потребности безопасности и уверенности в будущем** (экзистенциальные потребности). Человек стремиться находиться в безопасном состоянии, защищающем от страха, болезней и страданий. Уверенность в будущем приобретается за счет гарантийной занятости, приобретения страхового полиса, за счет создания страхового потенциала путем получения достойного образования.

3. **Потребности принадлежности, причастности и поддержке** (социальные потребности). Человек стремиться быть членом коллектива, участвовать в совместных мероприятиях. Он ищет внимания к себе, привязанности и поддержки, дружбы, любви.

4. **Потребности признания и самоутверждения** (престижные потребности). Человек испытывает потребность в самоутверждении, признании его личных достижений, служебном росте, уважении со стороны окружающих, лидерству в коллективе.

5. **Потребности самовыражения** (духовные потребности). Человек стремиться к наиболее полному использованию своих знаний, способностей, умения и навыков. Духовные потребности находят самовыражение через творчество, самореализацию личности.

По теории Маслоу все потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры, на нижнем уровне которой находятся физиологические потребности, а на верхнем - потребности самовыражения. Располагая потребности по уровням, Маслоу хотел показать, что в первую очередь требуют удовлетворения физические потребности, а после того, как они будут удовлетворены, возникает необходимость удовлетворения потребностей более высокого уровня. Однако эта

иерархическая структура не всегда является жесткой. Маслоу отмечал, что несмотря на то, что «иерархические уровни потребностей могут иметь фиксированный порядок, ... на самом деле эта иерархия далеко не такая «жесткая», как мы полагали. Это правда, что для большинства людей, с которыми мы работали, их основные потребности располагались приблизительно в том порядке, как мы указали. Однако был и ряд исключений. Есть люди, для которых, например, самоуважение является более важным, чем любовь».

С точки зрения Маслоу, мотивами поступков людей являются в основном не экономические факторы, а различные потребности, которые далеко не всегда могут быть удовлетворены с помощью денег. Отсюда он делал вывод о том, что по мере удовлетворения потребностей работников будет возрастать и производительность труда.

Но вместе с тем концепция Маслоу вызвала критику. Отмечалось, что Маслоу не раскрыл природу тех или иных потребностей, что потребности по-разному проявляются в зависимости от положения работника в организации, пола, возраста, содержания работы и т.п. Не обязательно потребности возрастают снизу вверх, как это представлено в «пирамиде» Маслоу.

Теория приобретенных потребностей Мак Клелланда

Автор выделяет три вида потребностей: в успехе, во власти и в причастности.

Потребность в успехе проявляется как стремление человека достигать поставленных целей более эффективно, чем прежде. Эти цели многие люди предпочитают ставить самостоятельно, причем таким образом, чтобы они были реально достижимыми, и в случае если будет гарантировано получение конечного результата и общий успех, с удовольствием берут на себя персональную ответственность и готовы отвечать на брошенный вызов.

Потребность в причастности реализуется через поиск и установление хороших отношений с окружающими, получение от них поддержки. Для удовлетворения этой потребности, обладателям ее необходимы постоянные широкие контакты, обеспеченность информацией и пр.

Потребность во власти состоит в стремлении оказывать влияние на поведение людей, брать на себя ответственность за их действия. Однако в данном случае речь идет не только об административной власти, но и власти авторитета, власти таланта и т.п. Как мы уже видели, одни люди ищут власть ради самой власти, ради того, чтобы командовать окружающими, самоутверждаясь таким образом в собственных глазах; другим нужна власть для решения назревших проблем организации, которые они понимают лучше других и готовы взять на себя все связанные с этим тяготы. Именно последнюю форму потребности Мак-Клелланд считает главной для менеджера.

Теория ERG К. Альдерфера

Алдерфер (Alderfer, 1969,1972) предложил теорию мотивации труда. Исходным положением этой теории является гипотеза о существовании трех групп потребностей. Эти потребности — в существовании (existence — E), отношениях с другими людьми (relatedness — R) и росте (growth — G) — в сущности представляют собой реорганизованный вариант иерархии Маслоу; однако в теории ERG не предполагается жесткого ранжирования этой иерархии. **Потребности существования**, примерно соответствующие двум нижним группам потребностей пирамиды Маслоу.

1. **Потребности связи**, нацеленные на поддержание контактов, признание, самоутверждение, обретение поддержки, групповой безопасности, охватывающие третью, а также частично вторую и четвертую ее ступени.

2. **Потребности роста**, выражающиеся в стремлении человека к признанию и самоутверждению, в основном эквивалентные двум верхним ступеням пирамиды Маслоу.

Согласно концепции Маслоу, человек затрачивает главные усилия на поведенческие акты, с помощью которых удовлетворяются неудовлетворенные потребности самого нижнего уровня. Эти потребности являются главной движущей силой его поведения до тех пор, пока не будут удовлетворены, после чего они перестают мотивировать поведение индивидуума. Согласно теории ERG, если усилия, направленные на удовлетворение потребностей какого-либо уровня, постоянно **приводят к фрустрации**, то человек может **регрессировать (вернуться) к поведению,** удовлетворяющему более конкретные потребности. Сотрудник, который не способен в рамках своей трудовой деятельности удовлетворить потребности в личном росте, может остановиться на том, что будет выполнять свою работу лишь настолько, насколько необходимо, чтобы не потерять место и удовлетворять социальные потребности (потребность в общении), то есть потребности более низкого уровня.

Теория двух факторов Герцберга

Разработана во второй половине 1950-х гг.

Автор показал, что мотивацией на практике служат **не только удовлетворенность, но и неудовлетворенность** тех или иных потребностей. Причем нарастание одной и убывание другой являются самостоятельными процессами, а поэтому факторы, влияющие на один из них, совершенно не обязательно должны воздействовать на другой.

Исходя из своей модели, Герцберг предложил две своего рода "шкалы", на одной из которых изменение состояния потребности показывалось от удовлетворенности до полного отсутствия удовлетворенности, а на другой — от неудовлетворенности до полного отсутствия неудовлетворенности.

Две группы потребностей:

1. **Мотивационные** (в признании, успехе, творческом росте, продвижении по службе и пр.) - присутствие мотивационных факторов оказывает значительное стимулирующее воздействие на результативность труда, но при удовлетворении соответствующих потребностей это воздействие исчезает. В то же время отсутствие удовлетворения этих потребностей демотивирующим моментом не становится.

2**."Гигиенические" (факторы здоровья)**, связанные с условиями труда (заработок, вознаграждение, состояние внутренней среды и т.п.) - их отсутствие или недостаточное развитие вызывает у людей значительную неудовлетворенность работой и резко снижает стимулы к активной деятельности, однако их присутствие еще не означает появление удовлетворенности, поскольку этим лишь создаются предпосылки для нее.

Таким образом, Герцберг сделал на первый взгляд парадоксальный вывод, что заработная плата не относится к мотивирующим факторам.

Поскольку "гигиенические" факторы не мотивируют работников, а только предотвращают появление у них чувства неудовлетворенности своей деятельностью и ее условиями, для стимулирования трудовых усилий необходимо включение еще и мотивационных факторов. **Руководитель сначала должен снять имеющую место у**

работников неудовлетворенность в чем-то, а потом уже добиваться удовлетворенности.

Хотя Герцберг и другие сторонники данной концепции внесли важный вклад в понимание мотивации и ее факторов, они не учитывали многих обстоятельств, необходимых для объяснения ее механизма, и в первую очередь - поведенческих аспектов и параметров внешней среды. Этот недостаток в той или иной степени преодолен авторами процессуального подхода.

Процессуальный подход к мотивации

Согласно процессуальному подходу, **поведение личности определяется не только ее потребностями, но и восприятием ситуации, ожиданиями, связанными с ней, оценкой своих возможностей и последствий выбранного типа поведения.** В результате этого человек принимает решение об активных действиях или бездействии.

Теория ожидания В. Врума

- помимо осознанных потребностей, человеком движет надежда на справедливее вознаграждение. В своей концепции Врум и его сподвижники Л. Портер и Э. Лоулер попытались объяснить, почему человек делает тот или иной выбор, сталкиваясь с несколькими возможностями, и сколько он готов затратить усилий для достижения результата.

Ожидание - представление людей о том, в какой мере их действия приведут к определенным результатам. Оно определяется, исходя из анализа ситуации, знаний, опыт.а, интуиции, способности оценить обстановку и свои возможности, и оказывает значительное влияние на активность человека, его стремление к достижению поставленной цели. Поскольку ожидание является вероятностной категорией, его числовая характеристика изменяется в диапазоне от 0 до 1.

Теория ожидания рассматривает:

— ожидания в отношении затрат труда - результатов, т.е. соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами (первого рода)

— ожидание результатов - вознаграждений, т.е. ожидание определенного вознаграждения за достигнутые результаты (второго рода)

— **валентность** - приоритеты для человека тех или иных результатов –

степень желательности, привлекательности, приоритетности для человека конкретного результата в рамках данной концепции получила название.

Если результат имеет ценность, то валентность положительна; если отношение к нему негативное — валентность отрицательна; если же безразличное — нулевая.

Итоговая оценка, определяющая степень мотивированности человека к определенной деятельности, интегрирует в себе оценки вероятности того, что, во-первых, работник сможет справиться с поставленной задачей (ожидание результатов первого рода); во-вторых, что его успех будет замечен руководителем и должным образом вознагражден (ожидание результатов второго рода) и, в-третьих, оценку возможного вознаграждения как такового (валентность результата второго рода).

Т.о., **общая мотивация** к деятельности будет определяться как **произведение частных мотиваций**. Если значение хотя бы одной из них будет мало, общая мотивация окажется слабой, и наоборот. Таким образом, для успеха мотивации важное значение имеет оптимальное соотношение между личными возможностями людей, ожидаемым вознаграждением и степенью его ценности.

Для успешного претворения этой концепции на практике руководитель должен

знать мотивационную структуру поведения подчиненных, а последние иметь достаточно высокий уровень ожидания первого и второго рода и неотрицательную валентность второго рода, то есть знать, что от их усилий зависят определенные результаты труда, за которыми последует вознаграждение.

Теория справедливости Дж. Адамса

утверждает, что на мотивацию человека в значительной степени влияет справедливость оценки его текущей деятельности и ее результатов как по сравнению с предыдущими периодами, так и, что самое главное, с достижениями другими людьми. Если человек видит, что к нему подходят с той же меркой, что и к остальным, он чувствует себя удовлетворенным и будет проявлять активность, и наоборот. При этом чувство неудовлетворенности может возникнуть даже при высоком абсолютном уровне вознаграждения.

По мнению Адамса, каждый субъект всегда мысленно оценивает отношение:

$$\frac{\text{Индивидуальные доходы}}{\text{Индивидуальные затраты}} = \frac{\text{Доходы других лиц}}{\text{Затраты других лиц}}$$

При этом в затраты включаются не только усилия человека по выполнению данной работы, но и его стаж в организации, уровень квалификации, возраст, социальный статус и пр. Оценка затрат и результатов субъективна, причем особенно высок субъективизм в отношении других лиц, о которых человек может судить лишь на основе догадок и отрывочной информации.

Если в результате всех оценок и сопоставлений он делает вывод, что нарушений нет, то мотивирующие факторы действуют нормально; если же они обнаруживаются, а тем более становятся хроническими, то происходит демотивация личности, в результате чего эффективность труда понижается и человек начинает, чтобы "восстановить справедливость" - снижать деловую активность, требовать повышения заработной платы и улучшения условий труда, продвижения по службе, использует различные противоправные способы увеличения дохода, переходит в другое подразделение или увольняется.

В то же время, если людям переплачивают, большей частью свое поведение они менять не склонны.

Поскольку подобного рода оценки весьма субъективны, необходимо иметь четкие критерии вознаграждения сотрудников, основывающиеся на точных исследованиях и учитывающие психологию людей, что помогает смягчить коллизии в случае расхождения мнений. Кроме того, как показывает практика передовых организаций, позитивную роль играет возможность открыто обсудить спорные вопросы, связанные с вознаграждением, исключение каких бы то ни было тайн в отношении его величины у каждого из сотрудников, создание благоприятного морально-психологического климата.

Теория Портера-Лоулера

Комплексная процессуальная теория мотивации, известная как модель Портера-Лоулера, построена на основных элементах теории ожидания и теории справедливости. Двое исследователей Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали модель, включив в нее пять переменных величин:

— затраченные усилия

— восприятие

— полученные результаты

— вознаграждение

— уровень удовлетворенности

Содержание модели Портера-Лоулера сводится к следующему: чтобы достичь определенных результатов и получить достойное вознаграждение, человек **затрачивает усилия, зависящие от его способностей, опыта** и квалификации. При этом **размер усилий определяется** ценностью **вознаграждения**. Значительное влияние на результаты оказывает осознание человеком **своей роли в процессе труда**. Так же как и в теории постановки целей, вознаграждения могут быть внутренними (чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоутверждения) и внешние (повышение оплаты труда, премия, благодарность руководителя, продвижение по службе). **Восприятие вознаграждения определяет уровень удовлетворенности**, который, в свою очередь, будет влиять на поведение человека в будущем.

Портер и Лоулер на основе анализа предложенной модели сделали вывод о том, что **результативный труд ведет к удовлетворению**. Это заключение коренным образом отличатся от тех позиций, на которых стояли представители ранних теорий человеческих отношений, которые считали, что удовлетворенные работники дают лучшие результаты.

Заслуга Портера и Лоулера заключается в том, что их теория внесла основной вклад в понимание мотивации.

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

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

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

Конкурентная борьба в условиях рынка делает необходимым тщательный анализ издержек производства с целью выявления всех видов потерь. Таким способом можно достигнуть большей экономии в производстве. Менеджер должен быть заинтересован не столько в том, чтобы знать, какими, в конечном счете, окажутся издержки производства, сколько в том, чтобы контролировать эффективность работы предприятия. Поэтому более пристальное внимание при контроле он должен направлять на отыскание причины отклонения от стандартов или нормативов. При определении размеров этих отклонений устанавливается контроль на соответствующих участках работы, чтобы решить: оправданы ли при существующих условиях работы указанные отклонения; каким способом можно в будущем устранить эти отклонения, ведущие к превышению нормативных издержек производства; может ли более тщательный анализ методов работы способствовать достижению лучших результатов.

Функция процесса управления "контроль" устанавливает степень соответствия принятых решений фактическому состоянию системы управления, реально достигнутых результатов и целей запланированным, выявляет

отклонения и их причины. По¬этому на рис. 3.1 стрелка, исходящая от "контроля", идет к "планированию".

Как правило, контролируются не только количественные показатели, но и качественные. Контроль можно классифицировать:

- по объектам контроля (предметы труда, средства произ-водства, условия труда, документы и т. д.);
- по исполнителям;
- по принимаемому решению;
- по возможности дальнейшего использования объектов контроля;
- по типу отношений;
- по признаку открытости;
- по масштабу;
- по методике проведения;
- по способу получения и обработки информации;
- по степени формализации (формальный или официаль¬ный и неформальный);
- по степени мотивационной значимости;
- по объектам выполняемых операций (однофункциональный и многофункциональный);
- по характеру (непрерывный и периодический);
- по количеству контролируемых величин (единичный или одномерный и множественный или многомерный);
- по степени охвата объектов контролем (сплошной или выборочный);
- по режиму контроля (усиленный, ускоренный, нормаль¬ный и т. д.);
- по времени контроля;
- по регулярности осуществления контроля;
- по периодичности выполнения контрольных операций;
- по стадиям жизненного цикла объекта.

Контроль подразделяется на предварительный, текущий и заключительный.

- Контроль, осуществляемый на стадии хозяйственного процесса, носит название текущего. Задача его - оперативное выявление и своевременное пресечение нарушений и отклонений, возникающих в процессе выполнения хозяйственных операций и производственных заданий.
- Заключительный контроль осуществляется после того, как работа выполнена. При этом полученные результаты сравниваются с предусмотренными. Целью этого вида контроля является установление правильности, законности и экономической целесообразности производимых работ и хозяйственных операций, вскрытие недостатков и упущений в работе.

Можно выделить основные принципы, которыми следует руководствоваться при осуществлении контроля, это:

— ориентация контроля на результаты;

— простота контроля;

— своевременность контроля;

— адекватность контроля контролируемой деятельности;

— гибкость контроля;

— стратегическая направленность контроля;
— открытость контроля;
— экономичность контроля;
— эффективность контроля.

Контроль обычно выполняется в четыре этапа:

— на первом этапе устанавливаются стандарты, т. е. конкретные, поддающиеся измерению цели, имеющие временные границы;
— на втором этапе путем сравнения показателей функционирования с заданными стандартами определяется масштаб допустимых отклонений;
— на третьем этапе полученные результаты сравниваются с заданными стандартами;
— на четвертом этапе определяется, какие действия необходимо предпринимать.

С целью повышения эффективности контроля и снижения его отрицательного влияния на работников рекомендуется:

— устанавливать осмысленные стандарты, воспринимаемые сотрудниками;
— обсуждать с работниками ожидаемые результаты;
— устанавливать жесткие, но достижимые стандарты;
— избегать чрезмерного, излишнего контроля;
— поощрять за достижение стандартов.

Главные инструменты выполнения функции контроля - наблюдение, проверка всех сторон деятельности, учет и анализ. В общем процессе управления контроль выступает как элемент обратной связи, так как по его данным производится корректировка ранее принятых решений, планов и даже норм, нормативов.

Эффективно поставленный контроль обязательно должен иметь стратегическую направленность, ориентироваться на результаты, быть достаточно простым. Последнее требование особенно важно в современных условиях, когда организации стремятся строить свою работу на принципе доверия к людям, а это приводит к необходимости и возможности существенного сокращения контрольных функций, выполняемых непосредственно менеджерами. В этих условиях контроль становится менее жестким и более экономичным.

Для осуществления контроля требуется учет выполнения всех планов, программ и заданий. Параметрами при этом могут быть количество, качество, затраты, исполнители и сроки. Расход ресурсов желательно учитывать по всем видам ресурсов и товаров, стадиям жизненного цикла и подразделениям.

К учету предъявляются следующие требования:

- полнота сведений, т. е. ведение учета по всем элементам системы управления;
- динамичность, т. е. отражение показателей в динамике;
- системность;
- простота;

- автоматизация на основе компьютерной техники;
- экономичность;
- преемственность.

Осуществление регулярного и качественного учета и контроля за функционированием системы управления является важным условием ее высокой эффективности.

Раздел 2 Процесс управления и принятия решений. Методы управления организацией

Тема 2.1 Принятие управленческих решений.

Студент должен знать

— процесс принятия и реализации управленческих решений
— систему методов управления;
— методику принятия решений;
— методы принятия решений;

Студент должен уметь

— принимать эффективные решения, используя систему методов управления;
— учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;
— планировать и организовывать личную работу;
— применять эффективные методы оптимизации решений, принимать обоснованные управленческие решения;

Методы управления - это способы воздействия управляющей подсистемы - субъекта управления - на управляемую подсистему - объект управления (работник, коллектив, организационно-экономический объект управления) для достижения поставленных целей. Различают методы управления и методы процесса управления. Методы управления характеризуют законченный процесс воздействия на объект управления; методами процесса управления выполняются лишь отдельные работы. Различают также методы прямого и косвенного воздействия, формальные и неформальные. При использовании методов прямого воздействия предполагается получить непосредственный результат воздействия; методами косвенного воздействия создаются условия для достижения высоких результатов. Соотношение методов формального и неформального воздействия отражает характерные черты стиля управления.

В системе методов управления выделяются общие методы. К ним традиционно относятся экономические, административные (иногда их называют организационными) и социально-психологические методы.

Экономические методы управления представляют собой совокупность способов воздействия на экономические интересы объекта управления, основанных на сознательном использовании требований экономических законов. Эти методы можно подразделить на две группы:

— методы, используемые федеральными, региональными и муниципальными органами;
— методы, используемые предприятиями (организациями).

К первой группе относятся налоговые системы и кредитно-финансовые механизмы страны и региона, т. е. экономические факторы внешней среды предприятия.

Вторую группу составляют:

— система материального поощрения работников;
— система ответственности за качество и эффективность работы;

Важнейшим экономическим методом управления является стимулирование персонала, направленное на повышение качества и эффективности работы каждого и осуществляемое путем использования инструментов мотивации и оптимизации ради гармонизации отношений личности и общества. К современным формам экономического стимулирования относятся:

— формирование системы заработной платы в зависимости от количества и качества труда;
— бонусы в виде дополнительных вознаграждений, премий, надбавок к основной заработной плате;
— участие работника в распределении прибыли организации;
— предоставление работнику льгот и привилегий в виде формирования пенсионного фонда, обеспечения безопасности работника, предоставления ему льгот в оплате транспортных услуг, аренды жилья и детских учреждений, в обучении, повышении квалификации, организации лечения и отдыха работника и членов его семьи, предоставление работнику льгот при приобретении продукции, выпускаемой организацией;
— предоставление работнику льготных кредитов;
— льготное страхование жизни работника и др.

Наряду с перечисленными формами стимулирования возможно применение системы штрафов и порицаний, снижения или полного снятия льгот.

Административные методы управления включают;

— систему законодательных актов страны и региона;
— систему нормативных и методических (обязательных к применению) документов организации;
—систему оперативного управления (систему власти).

В систему законодательных актов страны и определенного региона входят законы, указы, постановления, стандарты, положения, методики и другие документы, утвержденные федеральными и региональными органами для обязательного применения на соответствующей территории. При определении их состава, структуры и содержания должны учитываться научные, теоретические и практические аспекты управления.

Система нормативных и методических документов предприятия включает стандарты, методики, положения, инструкции и подобные документы долговременного использования, а также приказы, распоряжения, указания, утвержденные руководством предприятия. Эти

документы должны регламентировать состав, содержание и взаимосвязи всех подсистем менеджмента конкретной организации.

Большое значение имеет и система оперативного управления. Существует четыре способа реализации своей власти руководителем, которые находятся в диапазоне от прямого использования до практически полного отказа от власти. Речь идет о распоряжениях, популяризации, участии в управлении и передаче полномочий и ответственности.

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации и т. п. Эти методы отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению.

Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

Социально-психологические методы управления направлены на управление социально-психологическими процессами в коллективе для достижения поставленной цели при условии сохранения здоровья работников и хорошего морально-психологического климата в коллективе, соблюдения законодательства и требований нормативных актов.

Объектами управления социально-психологическими процессами являются:

- личностные характеристики работников, а также их психические и психофизиологические особенности;
- способы организации труда и рабочих мест;
- система подбора, расстановки, подготовки и переподготовки кадров;
- информационное обеспечение и его использование;
- система стимулирования работников;
- морально-психологический климат в коллективе;
- социально-бытовые условия работников.

Управление социально-психологическими процессами

- включает разработку норм и нормативов социально-психологических процессов;
- анализ, учет и контроль выполнения норм и нормативов социально-психологических процессов;
- разработку мероприятий по нормализации и оздоровлению протекания социально-психологических процессов;
- организацию и контроль за выполнением разработанных мероприятий;
- регулирование социально-психологических процессов.

Важное значение в обеспечении высокой эффективности

работы коллектива имеет создание и сохранение в нем благоприятного *морально-психологического климата* (МПК). Важнейшими признаками его на предприятии, в организации являются:

— настроение в коллективе (его жизнерадостность, оптимизм);
— доброжелательность и объективность оценки работы исполнителей;
— творческая атмосфера в коллективе;
— согласие и единство действий в коллективе;
— отсутствие "показухи" и формализма в работе;
— доверительность, непринужденность отношений между члена коллектива;
— эмоциональная включенность и взаимопомощь членов коллектива в различных ситуациях;
— отсутствие давления руководителей на подчиненных;
— достаточная информированность членов коллектива о его задачах и состоянии дел;
— взаимная требовательность членов коллектива и общая ответственность;
— принятие каждым членом коллектива на себя ответственности за положение дел в организации (подразделении);
— удовлетворенность принадлежностью к коллективу;
— доброжелательная и деловая критика;
— свободное выражение мнения при обсуждении вопросов;
— отсутствие в коллективе затянувшихся, дисфункциональных конфликтов;
— высокая степень взаимопомощи и пр.

Для обеспечения благоприятного морально-психологического климата в коллективе требуются специальные знания и умение руководителей. В качестве специальных мер следует использовать: научно обоснованный подбор кадров, обучение и периодическую аттестацию менеджеров, формирование трудовых коллективов с учетом психологической совместимости работников, социально-психологические методы, способствующие выработке у членов коллектива навыков взаимопонимания и взаимодействия, соответствующий стиль руководства.

При формировании коллектива и исследовании межличностных отношений рекомендуется составлять социоматрицы и со-циограммы. Они позволяют определять отношения членов группы друг к другу и степень сплоченности коллектива, выявлять лидера, а также устанавливать социометрический статус и эмоциональную экспансивность работников.

Важный блок методов управления трудовым коллективом социального характера составляет так называемый **социальный пакет.**

Социальный пакет - это дополнительные прямые и непрямые (косвенные) выгоды, преимущественно материального характера, которые работодатель предоставляет своему сотруднику.

Прямые выгоды работающих можно, разделить на материальные и нематериальные составляющие.

Первые включают:

— премии по результатам работы за месяц, год;
— участие в прибыли организации;

— бонусы и т. д.

— бонусы и т. д.

Нематериальные выгоды представляют собой:

— ордена и медали;

— почетные грамоты;

— нагрудные знаки и значки;

— повышение статуса;

— почетные звания и др.

В то же время непрямые выгоды можно разделить на гостребования и элементы (формы) корпоративного обслуживания. При этом гостребования могут включать:

— пенсионное обеспечение;

— оплату учебных отпусков;

— оплату очередных отпусков;

— оплату отпусков по болезни, отпусков по уходу за детьми и т. д

К основным элементам (методам) корпоративного обслуживания можно отнести:

— медицинскую страховку;

— служебный автомобиль;

— скидки на товары собственного производства;

— дотации на питание;

— оплату мобильного телефона;

— предоставление общежития;

— кредиты под льготные проценты; -

По данным опроса руководителей промышленных предприятий России, проведенного Центром исследований рынка труда Института экономики РАН, 15% их считают своим долгом обеспечивать социальные потребности своих работников, 14% используют социальную политику как инструмент привлечения квалифицированных специалистов и лишь 2% извлекают прибыль из своих социальных объектов. 11% опрошенных считают наиболее важным иметь в своем распоряжении дома отдыха; столько же - медицинские учреждения.

Необходимо отметить, что на практике система методов управления постоянно изменяется. Так, при переходе от административно-командной системы к рыночной получили развитие экономические методы управления. Кроме того, в результате демократизации общественной жизни и экономики возросла роль человеческого фактора, поэтому больше внимания стало уделяться социально-психологическим методам управления.

Следует также заметить, что используемые в практической деятельности методы управления являются, как правило, комплексными, т. е. они учитывают одновременно экономический интерес, моральное и материальное стимулирование, социально-психологические факторы. При этом отдельные методы как бы дополняют друг друга в конкретных ситуациях, позволяют комплексно устанавливать влияние на объект

управления различных факторов. В этих условиях менеджеры всех уровней должны уметь владеть комплексом методов управления, делать правильный выбор и применять именно те методы, которые в данных конкретных условиях являются наиболее эффективными.

Принятие решений

РЕШЕНИЕ — это выбор альтернативы.

К решениям относится как малозначащий выбор одежды для работы или меню второго завтрака, так и выбор места работы или спутника жизни. Хотя зачастую альтернатив множество - в меню может быть 50 наименований, в университете свыше 100 основных специальностей - почти все каждодневные решения мы принимаем без систематичного продумывания. Что касается других решений, например, о том, куда направиться жить после окончания колледжа или какой стиль жизни удовлетворил бы нас, то мы принимаем их после размышлений, длящихся дни, месяцы, годы. Иногда в силу неосознаваемых психологических факторов мы уделяем непропорционально много внимания определенным решениям. Например, некоторые люди терзаются неделями по поводу покупки пары туфель и действуют импульсивно, приобретая автомобиль стоимостью 15 тыс. долл.

Однако в управлении принятие решения более систематизированный процесс, чем в частной жизни. Ставки зачастую много выше. Частный выбор индивида сказывается, прежде всего, на жизни его собственной и немногих связанных с ним людей. Менеджер выбирает направление действий не только для себя, но и для организации и других работников. Люди, находящиеся на верхних этажах крупной организации, порой принимают решения, связанные с миллионами долларов. Что еще важнее - управленческие решения могут сильно влиять на жизнь многих людей, по меньшей мере, каждого из тех, кто работает с принявшим решение руководителем, и, возможно, каждого в организации. Например, менеджер может принять решение штрафовать каждого работника, чей перерыв на чашку кофе продлится более 10 мин. или тех, кто занимается на работе общественной деятельностью. Другой руководитель может решить, что излишняя строгость в этих вопросах грозит стать причиной моральных проблем, результатом которых будет рост числа прогулов, текучести кадров и, возможно, ухудшение обслуживания потребителей, снижение производительности и качества продукции. Отказываясь от административных наказаний, руководитель решает что будет больше проку от прямого, но твердого разговора с работником. Однако со временем повторяющиеся случаи опоздания на работу и снижение активности по причине бурной общественной деятельности могут заставить руководителя все же принять решение об увольнении работника. Если организация велика и влиятельна, решения ее высших руководителей могут определяющим образом изменять местное окружение.

Решение и его разновидности

Принятие решения представляет собой сознательный выбор из имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желательным состоянием организации.

Элементы принятия решения: проблемы, цели, альтернативы и решения как выбор альтернативы. Решение проблем, составляющее суть процесса

управления, представляет собой волевое воздействие субъекта процесса управления на объект, ради достижения стоящих перед ним целей.

Выделяют **два уровня решений** в организации: *индивидуальный и организационный*

Решения на уровне индивида	*Решения на уровне организации*
Наличие индивидуального подхода Важен процесс принятия решения как такового Классификация решений Имеет дело с ошибками в решении Решение определяется используемым индивидуальным стилем Создание и выбор альтернатив Взятие риска на себя	Создание соответствующей среды Важно принятие решения к определенному моменту Вовлечение всех уровней управления Имеет дело с неопределенностью Решение носит групповой характер. Управление групповым процессом Управление творчеством и новаторством Выполнение решений

Классификация принятия решения

1. По ***степени влияния на будущее организации***

— *стратегические* - определяют основные пути ее развития

— *тактические* - конкретные способы продвижения по ним.

Например, решение организации выйти на внешний рынок будет стратегическим, а решение о проведении необходимых мероприятий с целью повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции - тактическим. Обычно стратегические решения принимаются на высшем уровне управления организацией, а тактические на низших.

Стратегические решения чаще всего диктуются обстоятельствами, под влиянием которых высшее руководство берет на себя инициативу их принятия, поэтому они являются *инициативными;* тактические решения, конкретизирующие поступающие сверху указания, имеют характер *предписанных.*

2. По ***временному*** горизонту

— *перспективные решения* - реализуемые в будущем. Например, решение об инвестировании средств в реконструкцию предприятия;

— *текущие* - ориентированные на нужды сегодняшнего дня. Н-р, вложение временно свободных денег в краткосрочные ценные бумаги.

3. По ***продолжительности периода реализации***

— долгосрочные (свыше 5 лет)

— среднесрочные (от года до 5 лет)

— краткосрочные (до одного года) решения.

Долгосрочные решения обычно имеют прогнозный характер, что обусловлено видением будущего, исходящим из условий и потребностей настоящего. В результате эти решения могут остаться и не реализованными, если будущая ситуация окажется иной или если иными станут потребности.

Среднесрочные решения отражаются уже в обязательных для исполнения планах и программах, в соответствии с которыми осуществляются конкретные практические мероприятия. Планы и программы, конечно, тоже могут корректироваться, но не так часто - обычно в чрезвычайных ситуациях, ибо это весьма дорогое удовольствие.

Краткосрочные решения отражаются в устных или письменных приказах или распоряжениях. Обычно они принимаются без предварительной подготовки.

4. По ***степени обязательности исполнения*** решения

- директивные
- рекомендательные
- ориентирующие

Директивные решения обычно разрабатываются высшими органами управления в стабильных условиях по поводу наиболее важных текущих и перспективных проблем организации и предназначены для обязательного исполнения на ее низших уровнях.

Рекомендательные решения готовятся совещательными органами — различного рода комитетами или комиссиями. Их исполнение желательно, но не обязательно, поскольку те, к кому эти решения относятся, не подчиняются тем, кто их принимает.

Ориентирующие решения, как и директивные, предназначены для низших уровней управления, однако действующих в условиях значительной свободы от центра. Ориентирующими по сути можно считать прогнозные решения, являющиеся как бы «маяком» для плановых.

5. По ***функциональному назначению***

— организационные например, решение об учреждении акционерного общества, распределении служебных обязанностей;

— координирующие – имеют в основном оперативный характер, например, распределение текущей работы среди исполнителей;

— регулирующие – предписывают способ осуществления в определенных ситуациях тех или иных действий и выражаются в различного рода правилах, распорядках, графиках, нормах, нормативах;

— активизирующие

— контролирующие решения – н-р, служат для оценки результата тех или иных действий подчиненных.

6. По ***способу принятия***

— *выборочные* - касаются одного или нескольких близких аспектов рассматриваемой проблемы

— *систематические* - охватывают ее в целом во всем многообразии и взаимосвязях.

7. По *числу участников* работы

— *единоличные*

— *коллективные.* По способу принятия последние бывают консультативными, совместными и парламентскими.

Консультативное решение предполагает, что лицо, которое его окончательно принимает, советуется с окружающими - подчиненными или экспертами, а затем, с учетом высказанных рекомендаций делает собственный выбор. *Совместное* решение принимается в результате взаимного согласия всех участников на основе консенсуса, а *парламентское* базируется на том, что большинство причастных к нему лиц выражает с ним свое согласие.

8. По ***широте охвата***

— общие - касаются одинаковых проблем, относящихся к самым различным подразделениям организации, например, о времени начала и окончания рабочего дня, обеденных перерывов, сроках выплаты заработной платы

— специальные - относятся к узким проблемам, присущим только одному подразделению или группе работающих в нем людей.

9. По ***предопределенности***

— *запрограммированные* - к принятию первых приводит сама логика развития ситуации, в связи с чем остается выбрать лишь момент начала действий, степень их интенсивности и другие параметры, оптимизирующие результат. Чаще всего такие решения принимаются в стандартных регулярно повторяющихся ситуациях..

Программирование можно считать важным вспомогательным средством в принятии эффективных организационных решений. Определив, каким должно быть решение, руководство снижает вероятность ошибки. Этим также экономится время, поскольку подчиненным не приходится разрабатывать новую правильную процедуру всякий раз, когда возникает соответствующая ситуация. Неудивительно, что руководство часто программирует решения под ситуации, повторяющиеся с определенной регулярностью.

Руководителю очень важно иметь уверенность в том, что процедура принятия решений в самом деле правильна и желательна. Очевидно, если запрограммированная процедура становится неверной и нежелательной, решения, принятые с ее помощью, будут неэффективными, а руководство утратит уважение своих работников и тех людей вне организации, на которых принимаемые решения сказываются. Более того, в высшей степени желательно сообщить об обоснованиях методологии принятия запрограммированных решений тем, кто этой методологией пользуется, нежели просто предложить ее для употребления. Неспособность ответить на вопросы, начинающиеся с «почему» в связи с процедурой принятия решений, зачастую порождает напряжение и обижает людей, которые должны применять эту процедуру.

— *незапрограммированные* - принимаются в неординарных обстоятельствах, и требует индивидуального творческого подхода, интегрирующего разносторонний опыт, данные специальных исследований, искусство и чутье менеджера.

Решения этого типа требуются в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами. Поскольку заранее невозможно составить конкретную последовательность необходимых шагов, руководитель должен разработать процедуру принятия решения. К числу незапрограммированных можно отнести решения следующего типа: какими должны быть цели организации, как улучшить продукцию, как усовершенствовать структуру управленческого подразделения, как усилить мотивацию подчиненных. В каждой из подобных ситуаций (как чаще всего бывает с незапрограммированными решениями) истинной причиной проблемы может быть любой из факторов. В то же время, руководитель располагает множеством вариантов выбора.

Более того, на всем протяжении изучения процесса принятия организационных решений следует всегда помнить, что он так тесно связан с процессом управления в

целом, что при условии реалистичности подхода их нельзя рассматривать отдельно. Как показано выше, все функции планирования, организации деятельности, мотивации и контроля требуют от руководителя принятия решений.

10. По ***сфере реализации решения*** могут быть связаны с производством, сбытом, научными исследованиями, кадрами и т.п., а

11. ***По содержанию*** технические, экономические, социальные

12. По ***способам принятия***

— *Интуитивное* решение имеет в своей основе предположение руководителя, что его выбор правилен. На него влияет так называемое «шестое чувство», своего рода озарение, посещающее наиболее опытных менеджеров, обладающих широким кругозором и одновременно располагающих минимальным временем, не позволяющим долго раздумывать над ситуацией. При принятии таких решений весьма велик риск ошибок, поэтому они допустимы лишь в крайнем случае, скорее как исключение, а не правило.

— *Адаптационное (основанные на опыте или суждениях)*.

— *Решение, основанное на суждении,* — это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случалось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. Опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом.

Суждение как основа организационного решения полезно, поскольку многие ситуации в организациях имеют тенденцию к частому повторению. В этом случае ранее принятое решение может сработать снова не хуже, чем прежде (это основное достоинство запрограммированных решений).

Поскольку решение на основе суждения принимается в голове управляющего, оно обладает таким значительным достоинством, как быстрота и дешевизна его принятия. Оно опирается на здравый смысл, но истинный здравый смысл встречается очень редко. Это тем более верно, когда приходится иметь дело с людьми, так как зачастую ситуация искажается потребностями людей и другими факторами. Вероятно, более важно, что одного лишь суждения будет недостаточно для принятия решения, когда ситуация уникальна или очень сложна.

Суждение невозможно соотнести с ситуацией, которая в самом деле нова, поскольку у руководителя отсутствует опыт, на котором он мог бы основать логический выбор. Сюда следует отнести любую ситуацию, новую для организации, например изменение ассортимента производимых изделий, разработку новой технологии или опробование системы вознаграждений, отличающейся от действующей. В сложной ситуации суждение может оказаться плохим, поскольку факторов, которые необходимо учесть, слишком много для «невооруженного» человеческого разума, и он не в состоянии их все охватить и сопоставить.

Рациональные решения - принимаются вне зависимости от прошлого опыта в результате объективного аналитического процесса разработки решения. Реализация решения сопряжена со множеством положительных и отрицательных последствий. Зачастую совокупный эффект всех положительных сторон решения в дальнейшем оказывается гораздо меньше отрицательных последствий, усиливающихся в процессе реализации.

Требования к управленческим решениям:

1. Иметь ясную цель быть.
2. Быть обоснованными.
3. Иметь адресата и сроки исполнения.
4. Быть не противоречивыми.
5. Быть правомерными.
6. Конкретность, реальность, гибкость, признаваемость, проверяемость, совместимость.

Процесс принятия решений:

Диагностика проблемы

↓

Формировка органически и критериев принятия решения

↓

Определение альтернатив

↓

Оценка альтернатив

↓

Выбор альтернативы

↓

Реализация решений

↓

Оценка результатов.

Методы принятия решения

Метод – способ, прием выполнения тех или иных действий.

1. Неформальный (эвристический).
2. Коллективный.
3. Количественный.

Неформальный – основанный на аналитических способностях и опыте руководителя. Это совокупность логических приемов и методов выбора оптимальных решений руководителям путем теоретического (мыслительного) сравнения альтернатив с учетом накопительного опыта, базирующихся на интуиции. Преимущество заключается в том, что решений, как правило, принимаются оперативно. Недостаток заключается в том, что данный метод базируются, как правило, на интуиции, которая не гарантирована от ошибок, т.е. довольно высока вероятность ошибок.

Коллективный:

1. Метод «мозговой атаки», «мозговой штурм» применяется, как правило, при необходимости принятия экстренного, сложного, многопланового решения, связанного с экстремальной ситуацией, требующего от руководителей твердого мышления, умение излагать предложение конструктивно, коммуникабельность, компетентность. Входе «мозговой атаки» предлагаются различные альтернативы, даже такие, которые выходят за рамки обычных приемов и способов реализации подобных ситуаций в обычных условиях.

2. Метод «Дельфы» (г. Дельфа – древний греческий город с проживающими там мудрецами) – многоуровневое анкетирование. Метод заключается, что

руководитель объявляет проблему и предоставляет подчиненным возможность формулирования альтернатив. Первый этап формулирования альтернатив проходит без аргументации, т.е. каждым из участников предлагается набор решения. Эксперты оценивают и предлагают подчиненным рассмотреть данный набор альтернатив. На втором этапе сотрудники должны аргументировать свои предложения, варианты решения. Таким образом, анкетирование повторяется несколько раз, пока не будет выбрана наиболее оптимальное решение.

3. Метод «Кингисе» (Кабушкин) – японская кольцевая система принятия решения, суть которой заключается в том, что на рассмотрение готовиться проект новации. Он передается для обсуждения лицам по списку составляющего руководителя. Каждый должен рассмотреть предлагаемый проект и дать свои замечания в письменной форме. После этого проводится совещание, на которое приглашается сотрудники, чье мнение не совсем понятно, либо выходит за рамки обычного решения. Решения принимается руководителем на основе экспертных оценок с помощью следующих принципов:

а) на основе большинства;

б) применяется принцип «Курио» - каждый эксперт предлагает свое решение, выбор без ущемления.;

в) принцип «Паретто» – эксперты образовали единое целое;

г) ринцип Эджворта» - эксперты разбились на несколько групп. Решение принимается то, которое не наносит ущерба.

Стили принятия решений:

1. Решение уравновешенного типа.
2. Импульсивное решение.
3. Инертное решение (каждый шаг проверяется не однократно, руководитель ориентировал, как правило, на успех).
4. Рискованные решения.
5. Решения осторожного типа (руководитель данного типа, принимая решение, как правило, более пугается ошибок, не желе радуется успеху).

Тема 2.2 Управление человеческими ресурсами

Студент должен знать

- стили управления, коммуникации, принципы делового общения;
- этапы коммуникационного обмена;
- баланс власти в организации;
- психологию и этику делового общения. этические нормы и принципы делового общения;

Студент должен уметь

- применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения;
- учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;
- анализировать и проектировать межличностные, групповые и организационные коммуникации;

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

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

Коммуникационные потребности организации зависят от:

- характеристик внешней среды организации (ее динамичности, сложности, неопределенности);
- задач, решаемых организацией (например, если ставится задача выпустить качественно новый товар, захватить новые рынки сбыта, осуществить модернизацию производства, диверсификацию деятельности, то потребность в коммуникациях резко возрастает);
- основных характеристик организации - масштабов, структуры, сферы деятельности, характера производимой продукции (услуг), степени диверсификации, позиции в отрасли и т.д.

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

Классификация коммуникаций осуществляется в зависимости от:

- средств коммуникации;
- целей и задач, решаемых в процессе коммуникаций.
- субъектов коммуникации (внешних и внутренних);

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

В процессе коммуникаций *руководитель - подчиненный* решаются следующие задачи: разъяснение заданий, приоритетов деятельности, значимости результатов; мотивация исполнителей; сбор информации о проблеме; сбор предложений исполнителей для внесения корректировок в плановые задания, распределение ресурсов. Важной спецификой коммуникаций между

руководителем и рабочей группой является возможность более широкой обратной связи.

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

2. Коммуникационный процесс

В процессе обмена информацией можно выделить *четыре элемента*:

- отправитель информации;
- сообщение в формализованном виде;
- средство передачи информации (канал связи);
- получатель информации, который интерпретирует ее.

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

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

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

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

3. Межличностные коммуникации

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

Различное восприятие информации участниками коммуникационного процесса, например, отправителем и получателем, может быть обусловлено их служебным положением, опытом, ценностями, интересами. Под воздействием

этих и других факторов реальная информация может восприниматься полностью или частично, отторгаться, восприниматься в искаженном виде.

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

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

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

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

Повышению эффективности межличностных коммуникаций способствуют:

- тщательный анализ передаваемой информации, использование точных формулировок целей, критериев оценки действий, имеющихся ограничений;
- правильное использование жестов, интонаций;
- внимание к проблемам других, открытость;
- установление эффективной обратной связи, в частности, путем контроля понимания полученной информации либо первых результатов.

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

1) открытость индивида по отношению к другим членам организации;

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

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

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

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

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

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

4. Организационные коммуникации

Организационные коммуникации включают обмен информацией внутри организации между ее подразделениями.

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

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

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

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

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

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

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

Для *совершенствования* организационных коммуникаций необходимо:

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

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

- использовать управленческую деятельность для более эффективного обмена информацией;

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

Деловое и управленческое общение

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

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

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

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

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

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

Беседы:

1. - индивидуальная беседа,

- групповая беседа,

- слушание выступающих и докладчиков.

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

- специально подготовленные и строго регламентированные.

Правила построения деловой беседы:

1 этап – подготовительный:

- задачи
- составление плана
- регламент
- место проведения
- время проведения
- согласование с собеседником

На этом этапе проверяется готовность по следующим пунктам:

- тщательная продуманность хода беседы
- свобода от стереотипов, готовность принимать людей такими, какие они есть,
- полная готовность выслушать собеседника, ответить на все его вопросы
- наличие точного, ясного и корректного плана беседы
- способность составленного плана вызывать вопросы, уводящие обсуждение в сторону,
- наличие естественных и убедительных формулировок
- выражение мыслей точно и ясно
- правильный выбор тона беседы
- попытка представить себя на месте собеседника и понять его

2 этап – ознакомительный:

- преодоление психологического барьера,
- установление атмосферы доверия.

3 этап – основной:

Таблица1. **Структура основного этапа беседы**

Правила ведения беседы:

1. Если на беседу пришли впервые, то, необходимо войдя назвать себя.

2. Встречая посетителя, необходимо встать из-за стола и усадить собеседника напротив. Если встречаетесь с человеком знакомым, приветствуя его, называя при этом по имени и отчеству, достаточно встать из-за стола, переходить на другое место необязательно.

3. Перед началом беседы необходимо предупредить собеседника о времени, которым вы располагаете для беседы.

4. Нужно уметь слушать и правильно задавать уточняющие и наводящие вопросы, которые могут помочь раскрыть мысли собеседника, определить его точку зрения.

5. первое слово за вашим собеседником, независимо знаком он вам или не знаком.

6. Первый вопрос – простой и интересный, но не дискуссионный.

7. Чем больше человек хочет убедить, тем меньше он должен утверждать. Свою точку зрения излагать так, чтобы собеседник увидел ситуацию с вашей позиции.

8.Причину неудачи ищите только в себе.

9. Не следует бояться выказывать эмоции.

10. Избегайте категоричности во всем.

11. В процессе беседы последовательно проводите основную мысль.

Практические рекомендации по ведению деловых бесед и переговоров.

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

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

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

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

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

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

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

Рекомендации эти следующие:

1. Заранее напишите план беседы, обработайте наиболее важные формулировки.

2. Применяйте положения психологии о периодическом воздействии на партнера в ходе беседы, а именно:
- неблагоприятные моменты и факты чередовать с благоприятными;
- начало и конец - только положительные фразы.

3.Помните постоянно о движущих мотивах партнера:
его ожиданиях;

преимуществах, которых он добивается посредством этой беседы;

его позиции

его желании самоутвердиться;

его чувстве справедливости;

его самолюбии.

4. Избегайте задавать вопросы, на которые собеседник может ответить "Нет", облегчайте ему "Да - ответ".

5. Повторяйте в ходе беседы, переговоров основные мысли вашего партнера, следите за своими мыслями и высказываниями, не повторяйтесь.

6. Избегайте отклонений от предмета переговоров и превосходной степени сравнения.

7. Внимательно выслушивайте собеседника до конца, ведь слушать с должным вниманием то, что вам хочет сообщить собеседник, - это не только знак внимания к нему, но и профессиональная необходимость.

8. Никогда не пренебрегайте значением предубеждений вашего партнера. Вспомним свой собственный опыт: часто ваше мнение складывается до того, как вы тщательно взвесили все факты. И для вас, и для вашего партнера будет лучше, если вы вместе осознаете это.

9. Избегайте недоразумений и неверных толкований! Ваше изложение должно быть ясным, наглядным, систематизированным, сжатым, простым и понятным. При любой неясности сразу же безо всякого смущения прямо спрашивайте у партнера, что он все же подразумевает? 10. Уважайте своего партнера! Ведь техника ведения бесед и переговоров - это общения с людьми. Будьте внимательны и предупредительны к собеседнику, цените его аргументы, даже если они слабы. 11. Всегда, когда возможно, будьте вежливы, дружески настроены, дипломатичны и тактичны. Помните, что вежливость не снижает определенности просьбы или предложения, но во многом препятствует появлению у партнера внутреннего сопротивления. Вежливость должна быть в меру, без лести и подхалимажа. Дипломатичное же поведение предполагает осторожность, сообразительность и простую учтивость. 12. Если нужно, будьте непреклонны, но сохраняйте хладнокровие, когда температура беседы поднимается. 13. Любым возможным способом постарайтесь облегчить собеседнику восприятие ваших тезисов и предложений, учтя внутреннюю борьбу между его желаниями и реальными возможностями, чтобы он мог сохранить свое лицо. Дайте ему время, чтобы он сам постепенно убедился в правильности ваших положений. 14. Подумайте о тактических приемах ведения переговоров. 15. Попытайтесь в ходе беседы достичь своей цели или же найдите приемлемый компромисс.

Правила подготовки и проведения переговоров:

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

1. Какого "сторонника" я могу привести с собой?
2. Что у вас общего?
3. Какие у него увлечения?
4. Какие излюбленные темы?
5. Какие политические убеждения?
6. Что за психологический тип?

7. Какие у него особенности?
8. Каково его отношение ко мне, к моей фирме
9. Есть ли у него табу?
10. В каком положении он находится: независим, испытывает давление со стороны, заинтересован?
11. Какова моя тактика?
12. Какой может быть его тактика?

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

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

— взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций и позиций участников;

— их обсуждение (выдвижение аргументов в поддержку своих взглядов, предложений, их обоснование);

— согласование позиций и выработка договоренностей.

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

— открытые позиции;

— закрытые позиции;

— подчеркивание общности в позициях;

— подчеркивание различий в позициях.

Использование способа подачи на конкретном этапе будет составлять тактический шаг.

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

Правила ведения переговоров:

Правило первое: искренне интересуйтесь другими людьми.

Правило второе: улыбайтесь!

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

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

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

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

Д.Карнеги возводит шестое правило в важнейший закон человеческого поведения. Следуя ему, человек ограждает себя от многих бед, приобретает

множество друзей и чувство морального удовлетворения. Как только этот закон нарушается, человек встречается с трудностями.

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

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

Запомните: Практика - лучший учитель!

Внимание! Последствия плохо организованных переговоров:

— материальные потери;
— потери репутации.

Правила подготовки делового совещания:

1. Определить тему проведения совещания.
2. Обосновать актуальность, целесообразность выбранной темы.
3. Определить повестку дня: разработать круг вопросов, освещение которых позволит раскрыть данную тему, назначить выступающих по каждому вопросу.
4. Определить качественный и количественный состав участников совещания.
5. Назначить день и время проведения.
6. Выбрать место проведения совещания.
7. Описать деятельность по подготовке участников совещания:

— кто проводит консультирование по каждому вопросу (экономист, инженер, научный консультант, представитель администрации, заместитель директора по определенному вопросу, начальник подразделения, отдела и т.д.);
— где получить информацию по каждому вопросу (отдел кадров, служба маркетинга, плановый отдел, бухгалтерия, ОТК и др.);
— информирование о проведении, повестка дня.

8. Определить продолжительность совещания, регламент.

9. Просчитать возможные итоги совещания:

- спрогнозировать выводы, сформулировать возможные решения, к которым придут участники совещания;
- определить тех, кто и в какие сроки должен выполнить определенный объем работ;
- определить формы подведения итогов совещания.

10. Составить проект информирования об итогах совещания (приказ, информация на сайте, информация в СМИ и др.)

11. Определить круг лиц, осуществляющих контроль за выполнением принятого решения.

Управление конфликтами и стрессам**и.**

Конфликт – это столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений, взглядов двух или нескольких человек.

Характерными чертами конфликта являются:

— противоречивые позиции сторон по тому или иному вопросу;

— противоположные цели, интересы и желания;

— различие в средствах достижения целей.

Конфликты бывают:

Функциональный – обеспечивает в большей мере реализацию закона необходимого разнообразия, помогает найти большее число перспективных альтернатив, делает процесс принятия решений группой более эффективным, обеспечивает самореализацию личности, ведет к повышению эффективности организации;

Дисфункциональный – не происходит достижение целей организации и не удовлетворяются потребности отдельной личности.

Существует 4 основных типа конфликтов:

— Внутриличностный конфликт

— Межличностный конфликт

— Конфликт между личностью и группой

— Межгрупповой конфликт

1. Внутриличностный конфликт - имеет место внутри индивида и часто по своей природе является конфликтом целей или познавательным конфликтом. Конфликтом целей внутриличностный конфликт становится, когда индивид выбирает и пытается достигнуть взаимоисключающие цели. Внутриличностный конфликт приобретает познавательную окраску, когда индивид признает несостоятельность своих мыслей, расположений, ценностей или своего поведения в целом.

2. Межличностный конфликт - вовлекает двух или более индивидов, воспринимающих себя как находящихся в оппозиции друг к другу в отношении целей, путей их достижения, расположений, ценностей или поведения. В организациях этот конфликт проявляется по-разному. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, рабочую силу, финансы и т.п. Каждый считает, что если ресурсы ограничены, то он должен убедить вышестоящее руководство выделить их именно ему, а не другому руководителю. Другая форма проявления межличностного конфликта - столкновение личностей, обладающих различными чертами характера, темпераметра, ценностными ориентациями, которые в силу различия в целях не в состоянии ладить друг с другом. Они психологически не совместимы.

3. Конфликт между личностью и группой возникает в случае, если личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы, когда ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности.

4. Межгрупповой конфликт возникает в организациях, состоящих из множества формальных и неформальных групп. Поскольку у различных групп существуют свои, отличные от других групп цели, неизбежны конфликты даже в самых эффективных организациях.

Такое противостояние может носить профессионально-производственную (конструкторы - призводственники- маркетологи), социальную (рабочие и руководство) или эмоциональную (“лентяи и “труженики”) основу.

Причины конфликта:

- распределение ресурсов (руководство должно решить, как распределять материальные и людские ресурсы, финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации);
- взаимозависимость задач (возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задач от другого человека или группы);
- различия в целях (это происходит, когда организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Подразделения сами формируют свои цели и могут уделять больше внимания их достижению, чем целям всей организации);
- различия в представлениях и ценностях (цели и желания их достижения являются основополагающими в представлениях людей относительно конфликтных ситуаций. Объективная оценка ситуации заменяется субъективным мнением, ориентированным на благоприятный исход дела лишь для них или их группы, что является причиной конфликта. Различия в ценностях – самая распространённая причина конфликтов. Профессиональный персонал ценит свободу и независимость, но если их руководитель будет следить за их дисциплиной и сроками выполнения работы, то конфликт неизбежен);
- различия в манере поведения и в жизненном опыте (люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность и готовы оспаривать каждое слово, вокруг себя создают атмосферу чреватую конфликтом);
- неудовлетворительные коммуникации (несвоевременная, неполная, недостоверная информация и является причиной конфликта потому, что создает нервозную обстановку в подразделении, ведет к необходимости переделывать работу, срывает сроки выполнения работ, снижает качество, а отсюда и материальные вознаграждения сотрудников.

Существует 4 структурных метода разрешения конфликтов:

- Разъяснение требований к работе (Это разъяснение того, какие результаты ожидаются от сотрудников и подразделения).
- Координированные и интеграционные механизмы (Один из самых распространенных механизмов цепь команд – это установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей,

принятие решений, потоки информации внутри организации. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, т.к. подчиненный прекрасно знает, чьим решением он должен подчиняться).

- Общеорганизационные комплексные цели (Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, групп или отделов. Идея которая заложена в эти высшие цели – направить усилия всех участников на достижение общей цели).
- Структура системы вознаграждений (Систематическое скоординированное использование системы вознаграждений для поощрения тех, кто способствует осуществлению общих организационных целей, помогает людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это следовало желаниям руководства).

5 способов регулирования конфликтов:

- Избегание. Вы не настаиваете на своей позиции или позиции других.
- Приспособление. Вы озабочены требованиями других и уступаете им.
- Конкуренция. Вы заботитесь об удовлетворении своих потребностей и настаиваете на своей позиции в противовес позиции других.
- Компромисс. Вы одинаково уважаете свои позиции и позиции других. Компромисс никогда не удовлетворяет полностью желания обеих сторон.
- Сотрудничество. Вы уважаете свою позицию и позицию других. Вы готовы сотрудничать с другими, чтобы найти решение, приемлемое для всех.

Применение в менеджменте стилей конфликтов

Избегание:

1) если предмет спора тривиален, совсем незначителен или когда на первый план выходят другие, более важные проблемы;

2) если Вы чувствуете, что нет никаких шансов удовлетворить свои требования;

3) если потенциальный вред от конфликта для конфронтующих сторон перевешивает выгоду от его решения;

4) для того, чтобы дать человеку возможность “остыть”;

5) если Вам нужно больше времени для сбора информации;

6) если другие могут урегулировать этот конфликт лучше.

Приспособление:

1) если Вы понимаете, что неправы. Дает возможность другим высказать лучшую позицию, научиться у других, показать, что Вы - рассудительный человек;

2) если предмет конфликта намного важнее для другой стороны, чем для Вас самих. Дает возможность удовлетворить требования других, как жест доброй воли, помочь сохранить отношения сотрудничества;

3) если сохранение гармонических отношений является особенно важным.

Конкуренция:

1) если важны быстрые и решительные действия, н-р, при чрезвычайных обстоятельствах;

2) при решении важных вопросов, когда нужно применить непопулярные действия, н-р, для уменьшения затрат, соблюдения непопулярных правил, укрепления дисциплины;

3) в вопросах, жизненно важных для бизнеса, когда Вы знаете, что Вы правы.

Компромисс:

1) если цели менее важны и не стоят усилий, или когда Вы видите, что применение других стилей не приводит к решению конфликта;

2) если оба оппонента имеют полномочия (власть) и не могут уступить друг другу;

3) для достижения временных договоренностей в решении сложных вопросов;

4) для достижения решения ввиду недостатка времени.

Сотрудничество:

1) для достижения соглашения, учитывая позицию других и обоюдно приемлемом решении;

2) для нахождения удовлетворительного решения, когда позиции сторон слишком важны для того, чтобы идти на компромисс;

3) если Вы хотите чему-то научиться;

4) для того, чтобы объединить разные точки зрения;

5) для преодоления напряженных отношений, мешающих налаживанию отношений между людьми.

Природа и причина стресса

Стресс – состояние напряжения, которое возникает у человека под влиянием сильных воздействий.

Незначительные стрессы неизбежны и безвредны. Именно чрезмерный стресс создает проблемы для индивидов и организаций (снижается эффективность и благополучие человека, порожденные стрессом, укорачивают ему жизнь).

Стресс характеризуется чрезмерным психологическим и физиологическим напряжением.

Физиологические признаки: язва, гипертония, мигрень, астма, боли в сердце.

Психологические признаки: раздражимость, потеря аппетита дипрессия и т.д.

Стресс может быть вызван двумя факторами:

— Организационные факторы:

перегрузка или наоборот малая рабочая нагрузка

конфликт ролей – возникает, когда к работнику предъявляют противоречивые требования

неопределенность ролей – возникает, когда работник не уверен в том, что от него ожидают

неинтересная работа

— Личностные факторы

Люди, страдающие от чрезмерного стресса на работе, могут попытаться применить следующие методы.

1. Разработайте систему приоритетов в своей работе.

2. Научиться говорить “нет”, когда достигнете предела, после которого Вы уже не можете взять на себя больше работы.

3. Наладить эффективные и надежные отношения с Вашим боссом.

4. Не соглашайтесь с Вашим руководителем или кем-либо, кто начинает выставлять противоречивые требования (конфликт ролей).

5. Обсудите чувство скуки или отсутствие интереса к работе со своим руководителем.

6. Найдите каждый день время для отдыха.

Чтобы управлять другими, достигая при этом высокой производительности труда и низкого уровня стресса, необходимо:

1. Оценить способности, потребности и склонности выших работников и попытайтесь выбрать объем и тип работы для них, соответствующие этим факторам.

2. Разрешайте Вашим работникам отказываться от выполнения какого-либо задания, если у них есть для этого достаточные основания.

3. Четко опишите конкретные зоны полномочий, ответственности и производственных ожиданий.

4. Используйте стиль лидерства, соответствующий требованиям данной ситуации.

5. Обеспечьте надлежащее вознаграждение за эффективную работу.

6. Выступайте в роли наставника по отношению к Вашим подчиненным, развивая их способности и обсуждая с ними сложные вопросы.

Тема 4.3. Руководство: власть и партнерство.

1. Власть

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

Власть и влияние являются средствами, которыми располагает руководитель для решения разнообразных деловых ситуаций. Поскольку менеджер имеет власть над подчиненными, они зависимы от него по вопросам объема выполняемой работы, расширения полномочий, продвижения по службе, повышения заработной платы, удовлетворения социальных потребностей. Однако в определенной степени и подчиненный имеет власть над руководителем. Это может проявляться в способности подчиненных качественно и в срок выполнять задания; оказании воздействия на других людей, от которых

зависит сам менеджер; передачи менеджеру необходимой информации. Поэтому менеджер должен поддерживать в коллективе разумный баланс власти. Баланс власти — это ситуация в управлении, когда уровень влияния облеченного властью руководителя на подчиненного равен степени зависимости этого подчиненного от руководителя.

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

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

Децентрализация личной власти достигается тремя основными способами:

официально закрепленным в документах делегированием полномочий;

наличием систем долгосрочного, среднесрочного и текущего планирования;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Власть, основанная на принуждении. Менеджер может осуществлять власть путем принуждения, что дает ему возможность унижать, запугивать людей. Такой вид власти основан на влиянии на человека с помощью страха: угроза потерять место, быть понижение в должности и др. Чтобы использовать

страх как инструмент влияния, необходимо иметь эффективную систему контроля. Однако в этом случае увеличивается желание человека сознательно пойти на нарушение, обман своего руководителя.

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

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

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

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

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

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

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

Харизма (от греч. charisma — милость, божественный дар) означает одаренность, исключительность. Менеджер, наделенный харизматическими чертами, обладает властью, основанной в первую очередь на высоких личных качествах и выдающихся способностях. Такими качествами могут быть

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

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

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

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

Методы влияния, с помощью которых руководитель может воздействовать на своих подчиненных, достаточно разнообразны. Это может быть использование власти, основанной на зависимости работников от ресурсов, находящихся в распоряжении менеджера. Влияние можно оказать, используя власть, основанную на принуждении. Однако наряду с этими простыми и

достаточно понятными методами, существуют другие, не менее действенные, которые при умелом их использовании менеджером могут оказаться более эффективными.

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

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

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

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

Лидерство и власть

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Можно добавить еще несколько важных качеств, присущих истинному лидеру:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Авторитарный стиль руководства имеет несколько разновидностей.

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

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

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

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

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

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

Имеются две разновидности демократического стиля руководства.

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

непосредственно менеджерами, у подчиненных есть возможность принятия отдельных конкретных решений самостоятельно.

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

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

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

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

личные отношения исчезнут. Деловых же отношений просто не было. Есть хорошее правило: на работе между менеджером и сотрудниками не может быть дружеских, панибратских отношений.

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

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

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

2. Партнерство

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

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

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

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

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

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

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

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

Умение давать указания подчиненным. Различают следующие подходы:

неопределенные указания — результат, как правило, отрицательный;

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

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

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

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

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

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

Раздел 3 Управление персоналом

Тема 3.1 Основы управления персоналом в современной организации

Система управления персоналом - это совокупность связанных и взаимодействующих друг с другом элементов, составляющих единое целое и выполняющих функции управления. Она реализуется в нормативных документах: в уставе предприятия, его философии, бизнес-плане, правилах внутритрудового распорядка, коллективном договоре, в положении об оплате труда.

Субъектом управления - аппарат управления организаций и координирующего труд исполнителей.

ПРИМЕР: Деятельность аппарата управления заключается в том, чтобы определить – «Что делать?», «как?» «в какие сроки?».

Субъект управления контролирует и оценивает сами действия их результаты. Объект управления – совокупность элементов (исполнителей), обеспечивающих достижение целей в соответствии с нормами и правилами.

1. Задачи управления персоналом

К числу основных задач управления персоналом относят:

1. Помощь фирме в достижении цели.
2. Обеспечение фирмы квалифицированными и заинтересованными работниками.
3. Эффективное использование мастерства и способностей персонала.
4. Совершенствование систем мотивации.
5. Повышение уровня удовлетворенности трудом.
6. Развитие систем повышения квалификации и профессионального образования.
7. Сохранение благоприятного климата.
8. Планирование карьеры, то есть продвижение по службе, как вертикальное, так и горизонтальное.
9. Поднималась творческая активность персонала.
10. Совершенствование методов оценки деятельности персонала.
11. Обеспечение высокого уровня условий труда и качество жизни в целом.

Наиболее общие 3 задачи управления персоналом.

— Обеспечение кадрами

— Эффективное использование кадров

— Профессиональное и социальное развитие кадров.

Все службы управления персоналом формируются исходя именно из этих целей.

Принципы построения системы управления персоналом

- Научность
- Целенаправленность
- Последовательность
- Оптимальность

Характеристика обеспечивающих подсистем, система управления персоналом (СУП).

1. С точки зрения организационной структуры управление подразделяется на:

- стратегическое управление;
- текущее (тактическое) управление;
- оперативное управление.

Основные представители кадровых служб:

- менеджер по персоналу с юридическим образованием;
- менеджер по персоналу;
- психологи и специалисты по тестам;
- группа обучения или подготовки кадров.
- группа делопроизводства – архивариусы (программисты);
- специалисты планирования потребностей в кадрах;
- специалисты-менеджеры по внешним связям или по вопросам формирования резерва за счет контактов с фирмами по подбору персонала, по контракции (аренде) персонала;

- в состав развитых систем входят группы планирования карьеры и персонала;
- маркетологи по вопросам персонала (оценка кадрового потенциала фирмы на рынке).

Модели работника

Одна из известных классификаций работников позволяет представить их в 4-х видах.

1. **Экономический человек.**

Характеризуется отсутствием прав, минимальными затратами на него со стороны администрации, жесткая регламентация его работ, но соответствие условий труда психофизиологическим качествам работника.

В данном случае функции служб управления персоналом состоят из: найм, увольнение, выдача зарплаты.

2. **Психологический человек.**

Ориентирован на малые группы, конфликты между сотрудниками устраняются администрацией, работник участвует в принятии решений. Но при этом находится под формально-неформальным управлением.

Функции служб управления персоналом: оказание социально-психологической помощи работникам, разрешение конфликтов, оказание медицинской помощи.

3. **Профессиональный человек.**

Работник вовлекается в дела фирмы, активно повышает квалификацию. В данном вопросе признается, что работник – важнейший капитал. Человеку предоставляется система социальных гарантий, плюс кооперация, гибкая работа в группах.

В данном случае функции служб управления персоналом состоят из: переподготовка, развитие персонала, обогащение человека, жесткая оценка персонала, активная работа профсоюзов.

4. **Социальный человек.**

В данном случае, главное – знания, следовательно, затраты на развитие персонала растут, и подразумевают учебу на протяжении всей жизни. Управление основано на гибкой работе в группах, что вызывает притупление иерархии.

В данном случае функции служб управления персоналом состоят из: 100% взаимодействия персонала на любых уровнях и появлением сотрудничества.

Каждая из перечисленных моделей обладает своими плюсами и минусами. Но в последнее время предпочтение отдается социальному человеку. Так как только он способен вести к развитию производства.

Кадровая политика предприятия. Планирование потребности в трудовых ресурсах

Термин «кадровая политика» имеет широкое и узкое толкование:

1. Система правил и норм, приводящих кадровые ресурсы в соответствие со стратегией фирмы (отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами: отбор, составление штатного расписания, аттестация,

обучение, продвижение - заранее планируются с общим пониманием целей и задач организации).

2. Набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации. В этом смысле, например, слова «Кадровая политика фирмы состоит в том, чтобы брать на работу людей только с высшим образованием» - могут использоваться в качестве аргумента при решении конкретных кадровых вопросов.

Термин «кадровая политика» определяется следующим образом:

Кадровая политика- генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание ответственного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития компании.

Каждая фирма должна иметь комплекс документации, определяющий содержание кадровой политики как системы работы с персоналом, ее цели, основные принципы, методы, источники финансирования и т.п.

Содержание кадровой политики включает в себя:

— планирование кадров;

— обоснование использования на практике тех или иных методов и средств реализации целей и задач кадровой политики организации;

— систему контроля персонала.

Кадровая политика формируется с учетом состояния:

1. Внешней среды, в которой развивается организация:
- экономической системы;
- социальных отношений;
- политической ситуации.
2. Внутренней системы организации:
- стратегических целей и задач;
- корпоративной культуры;
- качественных характеристик трудового коллектива;
- условий труда;
- экономического положения.

Основные характеристики кадровой политики в компании:

1. Связь со стратегией развития организации.
2. Ориентация на долговременное планирование.
3. Значимость роли персонала.
4. Философия фирмы в отношении работников.
5. Система взаимосвязанных функций и процедур по работе с персоналом.

Типы кадровой политики

Существуют два основания для дифференциации кадровых политик:

1. По роли руководства организации в реализации стратегии по работе с персоналом.
2. По ориентации при формировании кадрового состава на внешние или внутренние источники.

По роли руководства организации в реализации стратегии по работе с персоналом выделяют следующие типы кадровой политики: пассивная, реактивная, превентивная, активная.

Пассивная кадровая политика. Возникает в ситуации, в которой руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия.

Реактивная кадровая политика.Руководство организации осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду. Руководство предпринимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких организаций, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи. В программах развития организации кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально.

Превентивная кадровая политика. Мероприятия кадровой политики проводятся лишь тогда, когда руководство имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Кадровая служба организации располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуация на среднесрочный период. В программах развития организации содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, как качественный, так и количественный, сформулированы задачи по развитию персонала.

Активная кадровая политика. Если руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуации, то можно говорить о подлинно активной политике.

Подбор персонала

Отбор персонала – поиск кандидатов, часть процесса найма персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих ни данную должность (общепринятая трактовка термина). Отбор персонала осуществляется не только при найме работников, и поэтому в общем случае его следует рассматривать как процесс отбора кого-либо по установленным критериям с использованием определенных методов оценки из общего числа работников, отвечающих этим критериям.

Организацию подбора и отбора кандидатов на вакантную должность целесообразно проводить по следующим направлениям:

1) ***Анализ факторов появления дополнительной потребности в персонале*** может проводиться логическим путем, а определение вакантных должностей и количества работников по ним – экспертно-аналитическим или расчетным путем с применением различных методов расчета: по трудоемкости, по нормам обслуживания, по рабочим местам. Таким образом, в процессе планирования персонала кадровые службы (отдел кадров) определяют вакантные места, которые необходимо заполнить. Если такие места существуют, начинается процесс приема на работу, состоящий из нескольких стадий – разработки и детализации требований к рабочему месту и к кандидату на его занятие, подбора и отбора кандидатов и, собственно, приема на работу.

2) По каждой вакантной должности необходимо ***разработать требования к кандидату на занятие вакантного места***.

Прием на работу начинается с детального определения того, кто нужен организации. Традиционно в основе этого процесса лежит подготовка должностной инструкции, которая содержит основные требования к работе, выполняемой по конкретной должности, описывает основные функции сотрудника, занимающего данное рабочее место. Как правило, должностная инструкция разрабатывается отделом кадров совместно с руководителем подразделения и включает: общие положения, должностные обязанности, перечень необходимых знаний и квалификационные требования.

Чтобы облегчить процесс подбора кандидатов, многие организации стали создавать (в дополнение к должностным инструкциям, а в последнее время вместо них) документы, описывающие основные характеристики, которыми должен обладать сотрудник для успешной работы в данной должности – квалификационные карты и карты компетенции (портреты идеального сотрудника).

Квалификационная карта, подготавливаемая совместно с руководителем подразделения и специалистами кадровой службы на основе должностной инструкции, представляет собой набор квалификационных характеристик (образование, знание иностранного языка, владение компьютером и т.д.), которыми должен обладать "идеальный" сотрудник, занимающий эту должность. Использование квалификационной карты дает возможность структурированной оценки кандидатов и сравнения кандидатов между собой. Вместе с тем, этот метод сосредотачивается на технических, в большей степени формальных характеристиках кандидата, оставляя в стороне личностные характеристики и потенциал профессионального развития.

Карта компетенций (портрет идеального сотрудника) позволяет преодолеть этот недостаток и облегчает работу сотрудников отдела человеческих отношений (кадров), занятых приемом на работу. Компетенции представляют собой личностные характеристики человека, его способность к выполнению тех или иных функций.

3) Подбор персонала заключается как в создании необходимого резерва на все должности и специальности, из которого организация отбирает наиболее подходящих для нее работников, так и путем привлечения кандидатов на

вакантные должности. Определив требования к кандидату можно приступать к реализации следующего этапа – *привлечению кандидатов для отбора*.

Для привлечения кандидатов организация может использовать ряд методов, каждый из которых имеет свои достоинства и недостатки. Это:

- *Поиск внутри организации*. Прежде чем выйти на рынок труда большинство организаций пробуют поискать кандидатов в "собственном доме". Наиболее распространенными методами внутреннего поиска являются объявления о вакантном

месте во внутренних средствах информации, а также обращения к руководителям подразделений о выдвижении кандидатов. Это не требует значительных финансовых затрат, способствует укреплению авторитета руководства в глазах сотрудников. В то же время, внутренний поиск часто наталкивается на сопротивление со стороны руководителей подразделений, стремящихся "скрыть" лучших сотрудников и сохранить их "для себя".

Кроме того, продвижение по службе своих работников повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат и усиливает привязанность работников к организации. Согласно мотивационной теории ожиданий можно полагать, что если работники верят в существование зависимости их служебного роста от степени эффективности их работы, то они будут заинтересованы в более производительном труде. Возможным недостатком подхода к решению проблемы исключительно за счет внутренних резервов является то, что в организацию не приходят новые люди со свежими взглядами, что может привести к застою.

- *Подбор с помощью сотрудников*. Этот метод привлекателен, во-первых, низкими издержками а, во-вторых, достижением довольно высокой степени совместимости кандидатов с организацией. Его недостаток связан с тем, что рядовые сотрудники не являются профессионалами в области подбора кадров, не всегда владеют достаточной информацией о рабочем месте.
- *Самопроявившиеся кандидаты*. Обращения от людей, занятых поиском работы. Очень часто кадровики компаний в поиске нужной кандидатуры, прежде всего, просматривают свой банк данных. Поддержание такой базы данных обходится недорого и позволяет иметь под рукой значительный резерв кандидатов. Это имеет как свои достоинства, так и недостатки. Во-первых, кандидат мог уже найти работу, во-вторых, неизвестно, насколько описание кандидата соответствует действительности, в-третьих, проверка достоверности дипломов, сертификатов и т.п. потребует определенных усилий.
- *Объявления в средствах массовой информации* (СМИ) – на телевидении, радио, в прессе, интернет о вакантных должностях должно содержать достаточно полную и выигрышную информацию, вызывающую интерес и к данной должности, и к самой организации.
- *Выезд в институты и другие учебные заведения*. Используя этот метод, организация посылает в учебные заведения работника, называемого «вербовщик», который проводит беседы с кандидатами, одновременно описывая им жизнь своей организации. После предварительных бесед вербовщик предлагает выбранным кандидатам нанести визит в организацию.

Выезд в учебные заведения может включать выступление руководителей, представляющих организацию, показ видео фильмов, демонстрацию продукции, ответы на вопросы студентов. Метод является очень результативным для привлечения молодых специалистов.

Государственные агентства занятости. В Российской Федерации это бюро по трудоустройству. В агентствах занятости окажут содействие в профессиональном подборе квалифицированных специалистов, занесенных в банк данных по предварительной заявке работодателя; в организации подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров и высвобождаемых работников; разместят сведения о потребности предприятия в кадрах, в некоторых средствах массовой информации. Однако данный метод не обеспечивает широкий охват потенциальных кандидатов – в основном, обращаются безработные, домохозяйки.

- *Частные агентства по подбору персонала*. Каждое агентство имеет свою базу данных и осуществляет специальный поиск кандидатов в соответствии с требованиями клиента. Частные агентства обеспечивают достаточно высокое качество кандидатов, их соответствие требованиям клиента, и тем самым, значительно облегчают процесс отбора.

Анализ представленных выше методов подбора кандидатов позволяет сделать следующий вывод – не существует одного оптимального метода, поэтому необходимо владеть всем набором приемов для привлечения кандидатов и использовать их в зависимости от конкретной задачи. Большинство специалистов сходятся во мнении, что для успешной организации поиска кандидатов следует руководствоваться двумя основными правилами:

- всегда проводить поиск кандидатов внутри организации;
- использовать, по меньшей мере два метода привлечения кандидатов со стороны.

4) Подбор кандидатов является основой для следующего этапа – ***отбора будущих сотрудников в организацию***. Содержание этого этапа в общем виде можно представить следующей схемой:

первичный отбор – собеседование – испытание – решение о найме

Собеседование по отбору персонала является наиболее широко применяемым методом отбора персонала. Принимая на работу новых сотрудников, организация располагает обычно лишь документальными данными о нем. В этом случае важное значение приобретает беседа представителей организации с претендентом. Даже работников неуправленческого состава редко принимают на работу хотя бы без одного собеседования.

Собеседование предназначено для оценки деловых, личностных качеств кандидата и знакомства с ним. Прежде всего, должно быть выяснено знание специалистом того дела, за которое он берется.

5). Окончательное решение о приеме кандидата на работу в данную организацию или об отказе ему в этом должно быть принято в кратчайший срок руководителем организации по представлению отдела управления персоналом и непосредственного руководителя отбираемых работников на основании анализа и сопоставления всех представленных ими документов, результатов

собеседования - с одной стороны и требований к работнику по конкретной должности - с другой.

В условиях рыночной экономики качество персонала стало главнейшим фактором, определяющим выживание и экономическое положение российских организаций. Отбор работников всегда старались проводить достаточно тщательно, поскольку качество людских ресурсов во многом определяет возможности и эффективность последующего использования, но в прошлом ограничивались оценкой качества претендентов, обращавшихся за работой по своей инициативе. В настоящее время перешли к активным методам поиска и вербовки персонала. Сейчас стремятся привлечь в организацию как можно больше соискателей, удовлетворяющих требованиям, совершенствуется процедура самого отбора

Критерии отбора.

Критерии отбора необходимы, чтобы программа отбора была действенной. Они предполагают, что будут ясно сформулированы качества работника, необходимые для соответствующего вида деятельности. Критерии следует формировать так, чтобы они всесторонне характеризовали работника: образование, опыт, медицинские и личные характеристики. «Эталонные» уровни требований по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристик уже работающих на предприятии работников, хорошо справляющихся со своими обязанностями.

Отбор может стать невозможным, если список требований к работнику со стороны организации будет слишком велик. Обычно выделяются следующие критерии отбора:

- образование;
- опыт;
- физические (медицинские) характеристики;
- персональные характеристики и типы личности.

Образование. Большинство нанимателей пытаются отбирать работников, судя о них в основном по полученному ими образованию. При равных показателях работодатели предпочитают большее образование меньшему и высшую степень низшей. Однако эти характеристики должны быть увязаны с успехами на работе, и критерий образованности должен непременно сравниваться с требованиями выполняемой работы. Работодатель должен изучить продолжительность и тип образования, его соответствие рассматриваемой работе.

Опыт. Работодатели часто отождествляют опыт с возможностями работника и с его отношением к работе, считая, что человек, занимавшийся подобной деятельностью ранее и желающий выполнять такую же работу, любит ее и будет выполнять ее хорошо. А поскольку «лояльность» в отношении работы и предприятия ценится высоко, большинство работодателей предпочитают наем работников с опытом.

Одним из способов измерения опыта работы в организации является установление рейтинга трудового стажа, отражающего время, на протяжении которого человек работал в данной организации. На военной службе дата присвоения званий есть эквивалент рейтинга трудового стажа. Трудовой стаж

измеряется различными способами: общим временем работы в данной организации, временем работы на определенной должности или в составе определенного отдела и т. д.

Физические (медицинские) характеристики. Существуют многие виды работ, требующие от исполнителя основных физических качеств, обычно сводящихся к выносливости и силе, которые легко поддаются тестированию. С этой целью предприятию следует выявлять физические и медицинские характеристики преуспевающих работников в данных момент и использовать эти данные как критерии, но только тогда, когда все или большинство работников этим данным соответствуют.

Персональные характеристики и типы личности. Одной из важнейших персональных характеристик работника является его социальный статус (положение). Так, некоторые работодатели предпочитают «степенных», женатых работников, считая, что это способствует сокращению числа увольнений и лучшему качеству работы. Другие же предпочитают холостых или разведенных работников, которые охотнее соглашаются, например, на работу в выходные дни.

Второй важной персональной характеристикой претендента является его возраст. Любой конкретный критерий отбора работников, основанный на возрастном делении, должен быть тщательно изучен в отношении преуспевающих работников, занятых на фирме в данное время.

Работодатели могут предпочитать определенные типы личности для выполнения различных работ, в частности предпочитать общительных людей замкнутым. Общительность может быть необходима, например, работникам, общающимся с клиентами.

Набор на работу в крупных организациях осуществляет отдел по управлению персоналом. Секция отдела, занимающаяся этим непосредственно, называется секцией по набору на работу. В ее состав входят сотрудники, осуществляющие подбор подходящих кандидатур, и сотрудники, проводящие беседы с будущими работниками. Эти служащие проводят и предварительный отбор. Они же оформляют и увольнение работников.

Когда человек приходит с просьбой о приеме на работу, им занимается отдел кадров. Это первый этап приема на работу. Заявителя снабжают бланком заявления и рассказывают об условиях приема на работу в настоящее время и об организации как месте работы. Если на этом этапе человеку не уделяется должного внимания, у него остается плохое впечатление об организации. Необходимо, чтобы сотрудник, встречающий заявителя и занимающийся им в дальнейшем, имел навыки общения с людьми. Ему должно нравиться общаться с людьми и оказывать помощь заявителям, находящимся в затруднении. В небольших организациях набор на работу осуществляют работники, выполняющие сразу несколько функций в отделе по управлению персоналом.

Когда организации необходимо принять новых работников, возникают два вопроса: где искать потенциальных работников (источники) и как известить заявителей об имеющихся рабочих местах (методы). Имеются два возможных источника набора: внутренний (из работников организации) и внешний (из людей, до того никак не связанных с данной организацией).

Следует отметить некоторые закономерности. Например, объявления в газетах почти одинаково эффективны для приглашения работников как для профессионально-технической, так и для управленческой деятельности. Частные агентства по найму наиболее эффективны для управленческой, профессионально – технической деятельности и сферы торговли. Случайно зашедшие люди – хороший источник рабочей силы для заводов, предприятий бытового обслуживания и.т.д.

Профессиональная ориентация и социальная

Подбор и прием на работу представляет собой довольно длительный и дорогостоящий процесс — к первому дню работы нового сотрудника компания уже затрачивает на него значительные средства. Поэтому компания заинтересована в том, чтобы принятый на работу сотрудник не уволился через несколько месяцев. Однако, как показывает статистика, наиболее высокий процент принятых на работу покидает организацию именно в течение первых трех месяцев. Основные причины ухода — несовпадение реальности с ожиданиями и сложность интеграции в новую организацию. Помочь сотруднику успешно влиться в новую организацию — важнейшая задача его руководителя и специалистов по кадрам.

Зачастую "новичок" приходит на предприятие, а его рабочее место не подготовлено, и никто особенно этим не озабочен, новичкам предоставляют право выплывать самим. Но поскольку первое впечатление обычно оставляет глубокий след, такая процедура может оказать длительное отрицательное воздействие на мотивацию и отношение сотрудника к работе.

"Опыт" такого рода может зачастую объяснять высокую текучесть кадров в первые недели или месяцы работы и причины, по которым новый сотрудник может испытывать чувство отчуждения и занять негативную позицию по отношению к организации прямо с первого дня работы. Если новые сотрудники предоставляются самим себе, то организация не может влиять на то, что они случайно узнают, и потеряет возможность сформировать у них положительное отношение к работе и преданность традициям фирмы.

Облегчить вхождение новых сотрудников в организацию призваны процедуры адаптации.

В самом общем виде адаптация — процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды. Термин «адаптация» чрезвычайно широк и применяется в различных областях науки. В социологии и психологии выделяют социальную и производственную адаптацию. В определенной мере эти два вида адаптации пересекаются друг с другом, но каждая из них имеет и самостоятельные сферы приложения: социальная деятельность не замыкается на производстве, а производственная — включает и технические, и биологические, и социальные аспекты.

С позиции управления персоналом наибольший интерес представляет производственная адаптация. Именно она является инструментом в решении такой проблемы, как формирование у нового рабочего требуемого уровня производительности и качества труда в более короткие сроки.

Принципиальными целями адаптации, по А.Я. Кибанову, являются:

уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;

снижение озабоченности и неопределенности у новых работников;

сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;

экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;

развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

Кроме того, способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру организации.

Для руководителя же информация о том, как организован в его подразделении процесс адаптации новых работников, может многое сказать о степени развития коллектива, уровне его сплоченности.

Виды адаптации

Суммировав высказывания различных авторов и вычленив главное, можно осуществить классификацию адаптации по следующим критериям:

1. По отношениям субъект-объект:

активная — когда индивид стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее (в том числе и те нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить);

пассивная — когда он не стремится к такому воздействию и изменению.

2. По воздействию на работника:

прогрессивная — благоприятно воздействующая на работника;

регрессивная — пассивная адаптации к среде с отрицательным содержанием (например, с низкой трудовой дисциплиной).

3. По уровню:

первичная — когда человек впервые включается в постоянную трудовую деятельность на конкретном предприятии;

вторичная — при последующей смене работы.

Автор статьи «Методы адаптации персонала» В.Волина выделяет также еще два вида адаптации:

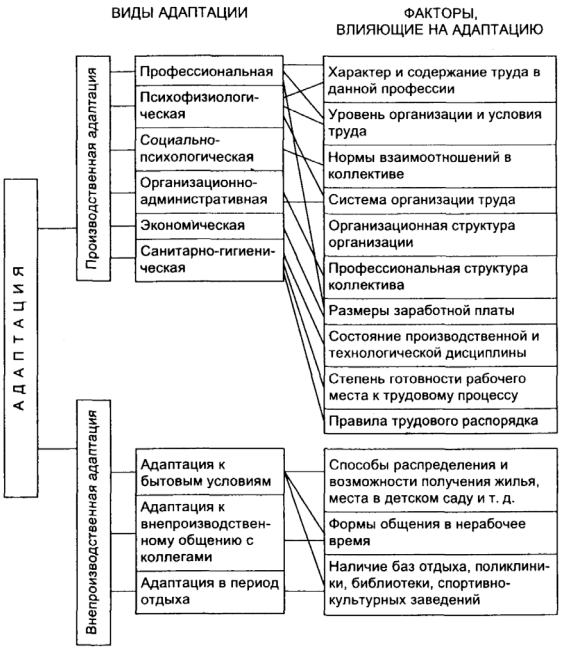
адаптация работника в новой должности;

адаптация работника к понижению в должности;

В этой же статье есть упоминание о так называемой адаптации после увольнения. Приводится пример: в начале 80-х гг. в США отмечались волны увольнений и досрочного выхода на пенсию. Чтобы каким-то образом поддержать увольняемых, большинство крупных компаний — около 60% — не просто увольняли работников, а пытались помочь им найти новые рабочие места, организовывали программы переподготовки и повышения квалификации.

Профессиональная адаптация заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях. Она начинается с того, что после выяснения опыта, знаний и характера новичка для него определяют наиболее приемлемую форму подготовки, например, направляют на курсы или прикрепляют наставника.

Сложность профессиональной адаптации зависит от широты и разнообразия деятельности, интереса к ней, содержания труда, влияния профессиональной среды, индивидуально-психологических свойств личности.



Виды адаптации

Психофизиологическая адаптация — адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния (меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т.п.).

Психофизиологическая адаптация особых сложностей не представляет, протекает достаточно быстро и в большой мере зависит от здоровья человека, его естественных реакций, характеристики самих этих условий. Тем не менее, большинство несчастных случаев происходит в первые дни работы именно из-за ее отсутствия.

Социально-психологическая адаптация человека к производственной деятельности — адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписаным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе. Она означает включение работника в коллектив как равноправного, принимаемого всеми его членами.

Она может быть связана с немалыми трудностями, к которым относятся обманутые ожидания быстрого успеха, обусловленные недооценкой трудностей, важности живого человеческого общения, практического опыта и переоценкой значения теоретических знаний и инструкций.

Этапы адаптации

Согласно учебному пособию «Управление персоналом» под редакцией Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина, процесс адаптации можно разделить на четыре этапа.

Этап 1. Оценка уровня подготовленности новичка необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным. Однако следует помнить, что даже в этих случаях в организации возможны непривычные для него варианты решения уже известных ему задач.

Поскольку организационная структура зависит от ряда параметров, таких, как технология деятельности, внешняя инфраструктура и персонал, новичок неизбежно попадает в какой-то степени в незнакомую ему ситуацию. Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения, т. д.

Этап 2. Ориентация — практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Значительное внимание, например, в компаниях США, уделяется адаптации новичка к условиям организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники служб по управлению персоналом.

Этап 3. Действенная адаптация. Этот этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и в значительной степени обусловливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации. Важно в рамках этого этапа оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

Этап 4. Функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1—1,5 лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала.

Смена этапов вызывает трудности, называемые “адаптационными кризисами”, поскольку воздействие социальной среды обычно резко возрастает. В результате у работника возникает состояние тревоги, сопротивляемости, стресса, поиска выхода.

На каждом из перечисленных этапов необходима продуманная система управления адаптацией.

Организация управления адаптацией

Управление процессом адаптации — это активное воздействие на факторы, предопределяющие ее ход, сроки, снижение неблагоприятных последствий и т. п.

Необходимость управления адаптацией предопределяется большим ущербом как для производства, так и для работников, а его возможность доказана опытом отечественных и зарубежных предприятий и организаций.

Разработка мер, положительно влияющих на адаптацию, предполагает знание как субъективных характеристик рабочего (пол, возраст, его психофизиологические характеристики, а также образование, стаж и др.), так и факторов производственной среды, характера их влияния (прямое или косвенное) на показатели и результаты адаптации. Поэтому при оптимизации процесса адаптации следует исходить из имеющихся возможностей предприятия (в части условий труда, гибкого рабочего времени, организации труда и т.д.) и ограничений в изменении рабочего (в развитии тех или иных способностей, в освобождении от отрицательных привычек и т.п.), необходимо также учитывать различия на новом и на прежнем месте работы, особенности новой и прежней профессий, ибо они могут быть существенными, что послужит серьезным барьером для профессиональной мобильности и проведения кадровой политики предприятия.

Адаптация работника на производстве, эффективное управление этим процессом требуют большой организационной работы. Поэтому на многих предприятиях страны создаются специализированные службы адаптации кадров. Однако организационно это делается по-разному: в зависимости от численности персонала предприятия, структуры управления предприятием, наличия и организации системы управления персоналом, нацеленности администрации предприятия на решение социальных задач в сфере управления производством и других моментов.

Службы адаптации работника могут выступать как самостоятельные структурные подразделения (отдел, лаборатория) или же входить в состав других функциональных подразделений — в отдел кадров, социологическую лабораторию, отдел труда и заработной платы и т.п. Иногда должность специалиста по адаптации вводится в штатное расписание цеховых управленческих структур. Важно, чтобы служба адаптации была составным звеном общей систем, управления кадрами на предприятии.

Цели системы управления адаптацией хорошо сформулированы у Кибанова и могут быть представлены в виде схемы:



Задачами подразделения или специалиста по управлению адаптацией в области организации технологии процесса адаптации являются:

организация семинаров, курсов по различным вопросам адаптации;

проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;

интенсивные краткосрочные курсы для руководителей, вновь вступающих в должность;

специальные курсы подготовки наставников;

использование метода постепенного усложнения выполняемых новичком заданий;

выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом;

подготовка замены при ротации кадров; проведение в коллективе специальных ролевых игр по сплочению сотрудников.

Программы адаптации

Как и при наборе кадров, так и при введении в должность новичков важно понять основные мотивы, обусловливающие для них необходимость работы, а также связанные с этим надежды и опасения. Большинство людей, приступая к работе, хотят быстрее ее освоить и показать, что они могут справиться с ней хорошо. Однако независимо от того, первая это их работа или нет, новые сотрудники приходят в первый рабочий день с множеством естественных опасений. Для предотвращения таких ситуаций необходима продуманная процедура введения в должность или, иными словами, программа адаптации персонала.

Программа адаптации представляет собой набор конкретных действий, которые нужно произвести сотруднику, ответственному за адаптацию. В различных учебных пособиях встречаются разные синонимы программ адаптации — их также называют программами ориентации или просто ориентацией. Суть этих явлений примерно одна и та же. Мы будем пользоваться термином «программа адаптации», так как считаем адаптацию базовым и всеохватывающим процессом, подчиняющим себе введение в должность и ориентацию.

Большинство авторов разделяют программу на общую и специальную (специализированную). Общая программа адаптации касается в целом всей организации. Разные авторы включают в нее от 6 до 9 основных вопросов. Наиболее полно, с нашей точки зрения, изложена суть общей программы адаптации в учебнике Базарова и Еремина. Согласно ему, в ходе проведения программы должны затрагиваться следующие вопросы:

1. Общее представление о компании:

цели, приоритеты, проблемы;

традиции, нормы, стандарты;

продукция и ее потребители, стадии доведения продукции до потребителя;

разнообразие видов деятельности;

организация, структура, связи компании;

информация о руководителях.

2. Политика организации:

принципы кадровой политики;

принципы подбора персонала;

направления профессиональной подготовки и повышения квалификации;

содействие работникам в случае привлечения их к судебной ответственности;

правила пользования телефоном внутри предприятия;

правила использования различных режимов рабочего времени;

правила охраны коммерческой тайны и технической документации.

3. Оплата труда:

нормы и формы оплаты труда и ранжирование работников;

оплата выходных, сверхурочных.

4. Дополнительные льготы:

страхование, учет стажа работы;

пособия по временной нетрудоспособности, выходные пособия, пособия по болезням в семье, в случае тяжелых утрат, пособия по материнству;

поддержка в случае увольнения или ухода на пенсию;

возможности обучения на работе;

наличие столовой, буфетов;

другие услуги организации для своих сотрудников.

5. Охрана труда и соблюдение техники безопасности:

места оказания первой медицинской помощи;

меры предосторожности;

предупреждение о возможных опасностях на производстве;

правила противопожарной безопасности;

правила поведения при несчастных случаях и порядок оповещения о них.

6. Работник и его отношения с профсоюзом:

сроки и условия найма;

назначения, перемещения, продвижения;

испытательный срок;

руководство работой;

информирование о неудачах на работе и опозданиях на работу;

права и обязанности работника;

права непосредственного руководителя;

организации рабочих;

постановления профсоюзов и политика компании;

руководство и оценка исполнения работы;

дисциплина и взыскания, оформление жалоб;

коммуникация: каналы коммуникации, почтовые материалы, распространение новых идей.

7. Служба быта:

организация питания;

наличие служебных входов;

условия для парковки личных автомобилей;

8. Экономические факторы:
стоимость рабочей силы;
стоимость оборудования;
ущерб от прогулов, опозданий, несчастных случаев.

После осуществления общей программы следует перейти к специальной (специализированной). Она охватывает вопросы, связанные конкретно с каким-либо подразделением или рабочим местом и осуществляется как в формах специальных бесед с сотрудниками того подразделения, в которое пришел новичок, так и собеседований с руководителем (непосредственным и вышестоящим). В нее должны быть включены следующие вопросы:

1. Функции подразделения:
цели и приоритеты, организация и структура;
направления деятельности;
взаимоотношения с другими подразделениями;
взаимоотношения внутри подразделения.
2. Рабочие обязанности и ответственность:
детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов;
разъяснение важности данной работы, как она соотносится с другими в подразделении и на предприятии в целом;
нормативы качества выполнения работы и основы оценки исполнения;
длительность рабочего дня и расписание;
дополнительные ожидания (например, замена отсутствующего работника).
3. Требуемая отчетность:
виды помощи, которая может быть оказана, когда и как просить о ней;
отношения с местными и общегосударственными инспекциями.
4. Процедуры, правила, предписания:
правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения;
поведение в случае аварий, правила техники безопасности;
информирование о несчастных случаях и опасности;
гигиенические стандарты;
охрана и проблемы, связанные с воровством;
отношения с работниками, не принадлежащими к данному подразделению;
правила поведения на рабочем месте;
вынос вещей из подразделения;
контроль за нарушениями;
перерывы (перекуры, обед);
телефонные переговоры личного характера в рабочее время;
использование оборудования;
контроль и оценка исполнения.

Понятие, задачи и механизмы управления профессиональной ориентации

Профессиональная ориентация и адаптация выступают важным составным элементом системы подготовки кадров, являются регулятором связи между

системой образования и практической деятельностью. Это основа удовлетворения потребностей организации в рабочей силе.

Профессиональная ориентация представляет собой систему мер, включающую предоставление информации и консультаций необходимых человеку для выбора профессии, в наибольшей степени соответствующей его личным способностям и особенностям, а также требующейся на рынке труда. Неполное использование возможностей работников в трудовой деятельности наносит ущерб не только его собственному развитию, ну и оборачивается потерей для организации. Разрыв между профессиональной подготовкой и содержанием трудовых функций, выполняемых работником, снижает его интерес к труду, работоспособности, что в конечном итоге ведет к падению производительности, ухудшению качества продукции, к росту профессиональной заболеваемости и травматизма.

Есть еще одна очень важная в наше время задача, стоящая перед профориентацией, - реагировать на быстрые структурные сдвиги в занятости. Российская экономика предоставляет возможность работникам с разными способностями и интересами найти свое место на трудовом поприще. В идеальном случае сокращение рабочих мест должно проводиться только тогда, когда будут созданы условия для переобучения высвобождаемых работников с четом мотивации выбора профессии, когда начнут действовать программы по созданию новых рабочих мест в приоритетных для компании областях. В некоторых организациях закрывают прием в течение какого-то времени. Тем самым численность работников сокращается естественным путем. При необходимости увольнения работнику все же предлагают места с другой квалификацией и возможность переобучения. Нельзя сказать, что это максимальное использование его потенциала, так как решение принадлежит не ему, а администрации. Рабочий же стоит перед выбором: новая квалификация или увольнение.

До тех пор, пока управленческие работники не воспримут профориентация как метод регулирования предложения рабочей силы, они будут испытывать экономические и психологические трудности.

Механизм управления профориентацией представляет собой способ организации взаимосвязанных процессов формирования личности работника, обладающего конкурентоспособными качествами, и включает в себя профессиональное обучение, воспитание, консультирование, отбор, подготовку и адаптация работника



Механизм управления профориентацией.

Профессиональная ориентация и психологическая поддержка незанятого населения в России

В соответствии с Законом “О занятости населения в Российской Федерации“ любой гражданин, обратившийся в службу занятости, имеет право на бесплатную профессиональную информацию и профессиональную консультацию, а безработные граждане – на бесплатный комплекс всех профориентационных услуг (профинформация, профконсультация, профессиональный подбор, профессиональная адаптация, психологическая поддержка).

Перед службой занятости встала необходимость создания эффективно действующей системы профессиональной ориентации безработных граждан и незанятого населения, оказывающей услуги различным социальным группам населения в соответствии с их потребностями.

В целях оказания услуг по профессиональной ориентации и психологической поддержке в органах службы занятости Иркутской области выделено 60 единиц. Выделяя дополнительную численность целевым назначением, ФСЗ предусматривала, что в каждой районной и городской службе должно быть не менее одного профконсультанта (а там, где этого требуют обстоятельства, два и более). Этот специалист должен оказывать услуги только по профориентации, а не совмещать их с другими.

К специалистам профориентации предъявляются следующие требование: кроме квалификационных требований - высшее образование, предпочтительно психологическое, педагогическое, социологическое, медицинское, необходимы чисто человеческие качества, склонность к работе с людьми, желание учиться и не бояться трудностей.

В связи с усложнением ситуации на рынке труда — нарастанием процессов высвобождения работников, незащищенности выпускников учебных заведений — на первый план была выдвинута проблема оказания этим категориям населения социально-психологической помощи, с одной стороны, и их профессиональной ориентации — с другой. Можно выделить следующие направления работы профконсультанта:

1. Профинформационная работа.

К целям профинформационной работы можно отнести: организацию информационного пространства, позволяющего клиенту получить максимум сведений о мире профессий, рынке профессий в регионе, предоставление информации, формирующей представление о содержании профессий и специальностей, о требованиях, предъявляемых ими к человеку, путях и условиях профессиональной подготовки с учетом реальных возможностей трудоустройства, в результате чего создаются предпосылки для осознанного выбора клиентом сферы деятельности, профессии.

Для этого были сформированы информационные банки данных о профессиях и спросе на них в регионе. В них содержится информация:

- об актуальной и перспективной конъюнктуре рынка труда;
- основные региональные потребности в пользующихся спросом квалифицированных кадрах;

- описание пользующихся спросом профессиях, их социальный статус, профессиональные требования, условия труда.

Профинформация, которая доводится до населения, дается с учетом возрастных, социальных и национальных особенностей граждан.

Профинформация осуществляется через беседы, лекции, публикации, всевозможные средства массовой информации, мероприятия, проводимые в индивидуальной и групповой формах.

Цель профконсультирования - оказание помощи клиенту в выборе, перемене профессии, подборе профиля переобучения с учетом его интересов, возможностей, состояния здоровья, а также ситуации на рынке труда.

Основной задачей профконсультанта является определения поля выбора профессии.

Помимо этой основной проблемы существуют и другие, с которыми клиент обращается к психологу-консультанту:

- неприятие ситуации, статуса безработного,
- потребность в поддержке, сочувствии,
- неадекватная самооценка, неуверенность в собственных силах, тревожность,
- запрос на снятие напряженности и саморегуляцию,
- конфликтное поведение во время приема,
- профессиональное самоопределение (выбор или перемена профессии),
- расхождение запрашиваемой профессии с профессией по диплому (с образованием),
- выбор профиля переобучения (если существуют реальные возможности выбора),
- вопросы профессионального становления, карьеры.

В результате совместной работы с клиентом расширяется его информированность о содержании различных профессий, согласуются самооценка, уровень профпритязаний и возможности клиента, вносятся коррективы в профессиональные планы и намерения клиента.

Профконсультант осуществляет не только оперативную, но и профилактическую работу. По количественному признаку консультации могут быть индивидуальными и групповыми.

По целевому признаку консультации могут быть диагностическими, медико-психологическими, информационными, корректирующими, развивающими, формирующими. Поскольку профконсультант в ходе консультации решает, как правило, не одну, а несколько задач, такое разделение имеет условный характер.

Важную роль в построении взаимодействия с клиентом играет ориентация конкретного профконсультанта на ту или иную стратегию организации психологического консультирования.

Задача профконсультанта найти компромисс между профессиональными интересами клиента и его возможностями.

Профотбор проводится на определенные профессии при направлении клиента на переобучение исходя из интересов, возможностей, способностей человека и ситуации на рынке труда.

2. Психологическая поддержка.

В случае невозможности быстрого разрешения проблем у безработных развивается внутриличностный конфликт — противоречие между мотивами, установками, ценностными ориентациями и возможностями их реализации.

Развитие внутриличностного конфликта происходит примерно по такой схеме:

- наличие тяжелых жизненных обстоятельств, оказывающих психотравмирующее влияние;
- переживание в связи с невозможностью справиться с трудностями собственными силами, проявляющееся в состоянии внутреннего беспокойства и эмоционального напряжения;
- появление чувства неудовлетворенности собой, приводящее к неустойчивой самооценке и пессимистической оценке жизненной перспективы;
-повышение чувствительности к определенным жизненным обстоятельствам, выражающееся в том, что реакция на них становится излишне эмоциональной.

Целями психологической поддержки являются:

- снятие у клиента чувства повышенного уровня тревожности, состояния эмоционального психологического дискомфорта;
- повышение его адаптивности к условиям социальной среды, содействие ему в переоценке его жизненной ситуации.

Существуют три вида психологической поддержки:

- Информационная — расширение соответствующего поля сознания клиента.
- Эмоциональная — постижение путем сопереживания эмоциональных состояний клиента для преодоления их аффективной значимости.
- Реальная — оказание помощи клиенту в форме практических действий.

Необходимым компонентом поддержки безработных граждан является психологическая поддержка сотрудников службы занятости, в том числе и психологов-профконсультантов

Планирование деловой карьеры

Карьера – это индивидуально осознанные изменения позиции и поведения, связанные с относящимися к работе опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека.

Цель карьеры - выращивание собственных кадров, ориентируясь на усложняющиеся задачи бизнеса.

Полноценная карьера – это сбалансированное взаимодействие процессов внутреннего развития человека и его внешнего движения в освоении социального пространства.

ВИДЫ КАРЬЕРЫ

— Вертикальная карьера. Здесь учитывается не только смена должностей и рост по карьерной лестнице, но и развитие уникальных навыков, опыта и интеллекта.

— Горизонтальная карьера. Перемещение в другую функциональную область деятельности.
— Профессиональная карьера – отражает продвижение работница в различных организациях. Её основными стадиями являются обучение, поступление на работу, профессиональный рост и уход на пенсию.
— Нормальная карьера – постепенное продвижение работника к вершинам должностной иерархии в соответствии с его профессиональным опытом.
— Потенциальная карьера – это индивидуально планируемая карьера или карьера – мечта.
— Карьера «Трамплин» - осуществляется в рамках одного функционального направления не предполагает ротации.
— Карьера «Лестница» - фиксированное время пребывания в каждой должности, достигнув верха карьерного роста, сотрудник по истечении отведенного времени не уходит сразу на пенсию, а переходит в другое качество с понижением полномочий по принятию решений.
— Карьера «Змея» - обязательные ротации перед последующими повышениями в должности, эта система позволяет сотруднику познакомиться с различными видами деятельности и стать специалистом широкого профиля. (такая система преобладает в большинстве иностранных компаний, или в организациях где происходит перемещение с одного завода на другой)
— Карьера «Перепутье» - рассчитана на систему аттестации и оценки. В отношении конкретного работника отсутствует четкий разработанный план карьеры, только по результатам аттестации и других оценочных мероприятий руководство принимает решение о его последующих перемещениях.

ЭТАПЫ КАРЬЕРЫ

Предварительный этап	Обучение профессии
Этап становления	Включение в трудовую деятельность
Этап продвижения	Достижение первых проф. результатов
Этап сохранения	Профессионализм
Этап завершения	Первое подведение итогов и переоценка ценностей.
Пенсионный этап	Мастерство. Выход на пенсию.

Цели планирования карьеры

Система карьеры всегда ориентирована на выполнение определенных задач.

— Производственные цели – в общем виде стратегически такие цели обозначаются благодаря тому, что с помощью планирования карьеры исследуется деловая и экономическая оптимизация работы предприятия. Деловая оптимизация может вызываться решениями по вопросам карьеры, с помощью которых достигается идеальное соотношение между требованиями должностей и квалификацией сотрудников. Решение проблем карьеры сотрудников включает и экономическую оптимизацию. Оптимальное соответствие требований рабочих мест и квалификации работников дает возможность лучшего использования потенциала личности и содействует экономическому росту предприятия.

Вывод: планирование карьеры вносит вклад в производительность труда, мотивацию сотрудников улучшает их персональное развитие.

— Индивидуальные цели – являются основой взаимосвязанных между собой индивидуальных целей и определяют пути их реализации.

Стимулами карьеры могут быть:

— делегирование компетентности и ответственности на более низкие уровни
— использование ротации
— активная работа с резервом кадров
— создание проектных групп
— и.т.д.

Процесс планирования карьеры:

Оптимальным вариантом процесса планирования карьеры является полное соответствие производственных целей индивидуальным. Когда сотруднику удается занять один из постов в производственное иерархии в соответствии со структурой его возможностей, а предприятие создает необходимые условия для их реализации.

Успех планирования карьеры обеспечивают:

— принцип результативности работы
— тщательный анализ шансов на продвижение
— доступные. Открытые механизмы занятия вакантных должностей
— знание «портфеля» ресурсов личности
— личного планирования, которое кроме карьеры включает в себя отношения с друзьями, семью, материальное положение, трудовую деятельность
— управления самим собой, включающего самомотивацию, самоконтроль, самоорганизацию
— делового общения
— техники личной работы, стиля лидерства
— целей собственного развития

Потенциальный лидер стремится управлять собой, быть самому себе и менеджером, и авторитетом, и психологом. Он ориентирован на постановку и достижение личных целей, заботиться о собственном развитии, а значит, и о карьере.

Основные источники:

1. Драчева Е.Л., Менеджмент. [Текст]: Учебник / Е.Л. Драчева – М.: Издательский центр «Академия», 2018. – 304с.
2. Кнышева Е.И., Менеджмент. [Текст]: Учебное пособие, / Е.И. Кнышева – М.: «Форум», 2010. – 304с.

Дополнительные источники:

3. Драчева Е.Л., Менеджмент. Практикум. [Текст]: Учебник / Е.Л. Драчева – М.: Издательский центр «Академия», 2018. – 304с
4. Гончаров В.И., Основы менеджмент. [Текст]: Учебное пособие, / В.И. Гончаров – М.: «Современная школа», 2006. – 281с.
5. Егоршин А.П. Организация труда персонала [Текст]: Учебник, /А.П. Егоршин – М. ИНФРА – М, 2008. – 320 с.
6. Кабушкин Н.И., Основы менеджмента. [Текст]: Учебное пособие /Н.И. Кабушкин – 9-е изд., - М.: Новое – знание, 2010. – 336с.
7. Зайцева Т.В., Зуб А.Т., Управление персоналом . [Текст]: Учебник /Т.В. Зайцева – М.: «ФОРУМ»; Инфра - М, 2006– 336.
8. Казначевская Г.Б., Менеджмент. [Текст]: Учебник / Г.Б. Казначевская – изд.10-е – Ростов на Дону: Феникс, 2009. – 346с.
9. Кибанов А.Я., Управление персоналом . [Текст]: Учебное пособие /А.Я. Кибанов – 3-е изд., - М.:Кнорус, 2011
10. Кибанов А.Я., Управление персоналом . [Текст]: Учебное пособие /А.Я. Кибанов – - М.: Экзамен , 2008.
11. Мерман Э. Мотивация персонала. [Текст]: Учебное пособие / Э. Мерман – пер. с нем. – Х.: Издательство Гуманитарный центр, Е.И. Высочинова, 2007.–184с.
12. Назаров А.Ю., Основы менеджмента. [Текст]: Учебное пособие/ А.Ю. Назаров– М., Глобус, 2006. – 288с.
13. Мерман Э. Мотивация персонала. [Текст]: Учебное пособие / Э. Мерман – пер. с нем. – Х.: Издательство Гуманитарный центр, Е.И. Высочинова, 2007.–184с.
14. Полукаров В.Л., Основы менеджмента. [Текст]: Учебное пособие / В.Л. Полукаров – 2-е изд. – М.: КНОРУС, 2009. – 240с.
15. Попова А.А., Менеджмент: практикум. [Текст]: Учебное пособие/ А.А. Попова – Ростов на Дону, Феникс, 2008. – 252с.
16. Плахова В.Л,, Основы менеджмента. [Текст]: Учебное пособие/ В.Л. Плахова, С.А. Анурина – М., Кнорус, 2007. – 496с.
17. Райченко А.М. Менеджмент. [Текст]:Учебник /А.М.Райченко – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», Форум – инфра – М, 2010.- 256с
18. Разу М.Л.. Менеджмент. [Текст]:Учебник /М.Л.Разу– М.: Кнорус, 2011.- 320с
19. Семенов А.К. Этика менеджмента. [Текст] Учебное пособие/А.К. Семенов, Е.Л. Маслова - 2 – е изд. – М.: Издательско - торговая корпорация «Дашков и К», 2007 – 272 с
20. Семенов А.К. Основы менеджмента. [Текст]:Учебник /А.К. Семенов, А.И. Набоков 5 – е изд. перераб. и доп. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2011. — 556 с
21. Семенов А.К. Основы менеджмента. [Текст]:Учебник /А.К. Семенов, А.И. Набоков 5 – е изд. перераб. и доп. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2009. — 556 с
22. Неоклассическая школа менеджмента. [Электронный ресурс]/ www.ref.by.– Электронные данные. – Режим доступа: http://www.ref.by/.свободный. – Заглавие с экрана. – Яз. Рус (Дата обращения: (08.04.2017 г.)
23. Мотивация деятельности в менеджменте . [Электронный ресурс] / psylist.net.– Электронные данные. – Режим доступа: http://psylist.net/.свободный. – Заглавие с экрана. – Яз. Рус (Дата обращения: (02.04.2017 г.)

24. Виды контроля. [Электронный ресурс] /libsib.ru.– Электронные данные. – Режим доступа: http://libsib.ru /.свободный. – Заглавие с экрана. – Яз. Ру. (Дата обращения: (02.03.2017 г.)
25. Требования к руководителю и эффективный стиль руководства. [Электронный ресурс] /www.aup.ru.– Электронные данные. – Режим доступа: http://www.aup.ru/.свободный. – Заглавие с экрана. – Яз. Рус. (Дата обращения: (03.04.2017 г.)
26. Формы деловой коммуникации. [Электронный ресурс] / www.aup.ru.– Электронные данные. – Режим доступа: http://www.aup.ru/.свободный. – Заглавие с экрана. – Яз. Рус. (Дата обращения: (11.03.2017 г.)
27. Кадровая политика организации. [Электронный ресурс] /webarhimed.ru. Электронные данные. – Режим доступа: http://webarhimed.ru/.свободный. – Заглавие с экрана. – Яз. Рус. (Дата обращения: (12.03.2017 г.)
28. Планирование деловой карьеры. [Электронный ресурс] / upravlencam.ru. Электронные данные. – Режим доступа: http://upravlencam.ru/.свободный. – Заглавие с экрана. – Яз. Рус. (Дата обращения: (14.03.2017 г.)