

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Учреждение образования
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ
ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Л. А. Казакевич, Е. И. Михайловский

ИНТЕРАКТИВНЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОММУНИКАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ

*Рекомендовано Учебно-методическим объединением
по образованию в области сельского хозяйства в качестве пособия
для специалистов агропромышленного комплекса*

Минск
БГАТУ
2013

УДК 658.012(07)
ББК 65.290-2я7
К14

Рецензенты:

кафедра бизнес-администрирования Государственного учреждения
образования «Институт бизнеса и менеджмента технологий»
Белорусского государственного университета;
заместитель директора по научной и инновационной работе
Института системных исследований в АПК НАН Беларуси,
доктор экономических наук, профессор
А. С. Сайганов

Казакевич, Л. А.
К14 Интерактивные профессиональные коммуникации руководителя : пособие /
Л. А. Казакевич, Е. И. Михайловский. – Минск : БГАТУ, 2012. – 224 с.
ISBN 978-985-519-556-7.

В пособии рассмотрены теоретические и практические аспекты формирования системы управления организацией с учетом профессиональных коммуникаций руководителя. Особое внимание уделено диагностике профессионально-деловых и личностных качеств, проведению практических занятий.

Предназначено для преподавателей высших и средних специальных учебных заведений АПК республики, студентов аграрных вузов группы специальностей 74 06 Агроинженерия и слушателей переподготовки специальностей 1-74 01 72 «Управление организациями и подразделениями агропромышленного комплекса».

УДК 658.012(07)
ББК 65.290-2я7

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1. ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЯ	7
1.1. Состав и структура персонала организации	7
1.2. Потенциал персонала	11
1.3. Содержание и особенности труда руководителя	13
1.4. Роли, исполняемые руководителем	18
1.5. Требования к руководителю.....	19
1.6. Власть руководителя.....	25
1.7. Делегирование, ответственность и полномочия	29
1.8. Норма управляемости	30
1.9. Организационная роль	33
1.10. Восприятие организационной роли исполнителем.....	35
1.11. Проектирование организационной роли	38
1.12. Культура управленческого труда.....	40
1.13. Служебный этикет.....	44
1.14. Организация личной работы	49
1.15. Управление временем руководителя.....	55
1.16. Организационная культура.....	59
1.17. Мотивация персонала	65
1.18. Управление дисциплинарными отношениями	70
1.19. Управление конфликтами в коллективе.....	78
1.20. Формирование управленческой команды	86
2. КОММУНИКАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ	96
2.1. Модель коммуникаций	96
2.2. Умение выступать и слушать	100
2.3. Организация делового общения.....	106
2.4. Организация специальных событий	116

2.5. Коммуникации в ситуации кризиса.....	123
2.6. Коммуникации с инвесторами	125
2.7. Коммуникации с потребителями	127
2.8. Коммуникации со средствами массовой информации	129
3. ДИАГНОСТИКА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ И ЛИЧНОСТНЫХ КАЧЕСТВ	135
3.1. Тесты в работе с персоналом.....	135
Тест 1. Определение лидерского потенциала руководителя.....	139
Тест 2. Двенадцать заповедей руководителя	141
Тест 3. Готовность руководителя к проведению изменений в организации	142
3.2. Подбор и оценка персонала.....	144
Перечень характеристик человека	148
Перечень иностранных терминов, используемых для характеристики человека.....	150
3.3. Социометрическая диагностика.....	151
3.4. Стиль руководства.....	157
3.5. Темперамент и его влияние на работу руководителя	172
4. МАТЕРИАЛЫ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ.....	187
4.1. Анализ структуры персонала	187
4.2. Сокращение штатной численности работающих.....	191
4.3. Использование коэффициента трудового участия.....	195
4.4. Формирование группового поведения в организации	199
4.5. Оценка эффективности одно- и двусторонней коммуникации	201
4.6. Применение методов мотивации персонала.....	206
4.7. Экспертная оценка уровня трудовой дисциплины	209
4.8. Разрешение конфликтных ситуаций.....	216
ЛИТЕРАТУРА.....	223

ВВЕДЕНИЕ

В сложных условиях экономических реформ, развития многообразных форм собственности весьма важным является готовность руководителей всех уровней управления к выявлению проблем и решению новых задач. Руководителям крайне необходим профессионализм в механизме принятия управленческих, технических, экономических и социальных решений, в осуществлении интерактивных коммуникаций.

Знание научных подходов к управлению предприятием необходимо руководителю для успешной реализации производственных и социальных задач в современных условиях динамичной внешней среды. Интерактивные коммуникации являются неотъемлемой и важнейшей частью системы управления предприятием. Сегодня быстрыми темпами меняются изделия и технологии, социально-экономическое поведение потребителей, конкурентов, партнеров и государства, поведение работающего в организации персонала. В таких условиях неизбежно возрастает зависимость процветания и жизнеспособности предприятия от качества принимаемых решений и осуществляемых коммуникаций.

Цель изучения пособия «Интерактивные профессиональные коммуникации руководителя» состоит в приобретении слушателями теоретических знаний в области осуществления коммуникаций и практических навыков в реализации теоретических положений. Это позволяет слушателям сформировать:

– академические компетенции (владение и применение базовых научно-теоретических знаний для решения теоретических и практических задач, владение системным и сравнительным анализом, исследовательскими навыками, междисциплинарным подходом при решении проблем, умение работать самостоятельно, повышать свою квалификацию);

– социально-личностные компетенции (овладение гражданскими качествами, способность к социальному взаимодействию и межличностным коммуникациям, способность к критике и самокритике, умение работать в команде);

– профессиональные компетенции (умение организовывать труд руководителя, осуществлять профессиональные коммуникации, применять оптимальные методы управления, распределять задачи и ответственность между исполнителями, использовать разнообразные формы мотивации и стимулирования персонала для достижения целей организации, принимать обоснованные управленческие решения).

Указанные компетенции развиваются посредством:

- деятельностного типа содержания обучения, обеспечивающего не только формирование знаний, но и способов мышления и деятельности;
- использования современных педагогических методик и технологий, способствующих самостоятельному поиску слушателями знаний и освоению опыта решения разнообразных управленческих задач;
- применения средств диагностики формируемых компетенций (видеотренинги, разноуровневые практические задания и др.);
- самостоятельной работы слушателей;
- использования современных информационных технологий в учебном процессе.

Пособие «Интерактивные профессиональные коммуникации руководителя» включает лекционный и практический материал и занятия, посвященные тестированию по определению профессионально-деловых и личностных качеств обучающихся с целью анализа их у себя и планирования на этой основе профессионального роста.

У слушателей переподготовки, магистрантов и студентов данное пособие имеет тесную связь с дисциплинами «Менеджмент», «Менеджмент в агропромышленном комплексе», «Управление персоналом», «Управление предприятием».

1. ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЯ

1.1. Состав и структура персонала организации

Персонал предприятия можно классифицировать по различным критериям, важнейшим из которых являются функции, выполняемые работником. На этой основе все работающие на предприятии подразделяются на две группы:

– *производственный персонал* (рабочие, управленческий персонал, младший обслуживающий персонал, ученики, работники пожарно-сторожевой охраны);

– *непроизводственный персонал*.

Первая группа наиболее многочисленна. Входящие в нее работники принимают прямое и косвенное участие в производственном процессе и выполняют всю совокупность производственных функций. Наибольшая по численности категория работников в составе производственного персонала – *рабочие*. Они классифицируются по ряду признаков (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Классификация рабочих

Классификационный признак	Классификационные группы рабочих
Профессия	Токарь, слесарь, водитель, механизатор и т. д.
Степень участия в производственном процессе	Основные рабочие, вспомогательные рабочие
Форма оплаты труда	Рабочие-сдельщики, рабочие-повременщики
Уровень квалификации	Рабочие с 1-го по 8-й разряд

Удельный вес рабочих в составе производственного персонала достигает 80–90 %. Классификация рабочих по профессиональному признаку очень многогранна. Число наименований профессий рабочих на каждом конкретном предприятии зависит от его специфики, т. е. от особенностей технологического процесса, характера выпускаемой продукции и ряда других факторов.

Деление рабочих на основных и вспомогательных свидетельствует о степени их участия в производственном процессе, о направленности их

воздействия либо на предмет труда, либо на рабочее место с находящимися на нем оборудованием, инструментом, приспособлениями. Основные рабочие непосредственно воздействуют на предмет труда, т. е. на исходное сырье, материалы, заготовки; преобразуют их, изменяют физические, химические свойства, пространственное расположение. В процессе этого воздействия они изготавливают продукцию. Вспомогательные рабочие под руководством соответствующих инженерно-технических работников обеспечивают функционирование производственного процесса.

Исходя из применяемых в Республике Беларусь двух форм оплаты труда – сдельной и повременной, имеющих множество разновидностей, труд части рабочих оплачивается по сдельной (как правило, это основные рабочие), а части – по повременной форме оплаты (в основном, это вспомогательные рабочие).

Все рабочие на производстве различаются по уровню квалификации. Квалификационным признаком у рабочих выступает разряд. В соответствии с Единым тарифно-квалификационным справочником и Единой тарифной сеткой работников Республики Беларусь всем рабочим, в зависимости от уровня их квалификации, присваивается соответствующий разряд.

Второй по численности и удельному весу категорией в составе производственного персонала является *управленческий персонал*, к которому относятся работники, профессионально участвующие в процессе управления, выполняющие разнообразные функции, определенные профилем их деятельности и уровнем в управленческой иерархии.

Управленческий персонал, состоящий из руководителей, специалистов и технических исполнителей (служащих), имеет достаточно разветвленную классификацию (табл. 1.2).

Таблица 1.2

Классификация управленческого персонала

Классификационный признак	Классификационная группа
Руководители	
Вид выполняемой функции	– линейные руководители; – функциональные руководители
Уровень иерархии в системе управления	– высшего звена; – среднего звена; – первичного звена
Уровень образования	– с высшим образованием; – со средним специальным образованием; – практики

Классификационный признак	Классификационная группа
Специалисты	
Специальность	– инженеры; – агрономы; – зоотехники; – экономисты; – бухгалтеры и др.
Профиль деятельности	– технического профиля; – экономического профиля; – административно-хозяйственного профиля
Уровень образования	– с высшим образованием; – со средним специальным образованием; – практики
Уровень квалификации (категория)	– 3-й категории (технического профиля); – 2-й категории; – 1-й категории; – ведущий специалист; – главный специалист
Технические исполнители	
Вид деятельности	– технические работы

Руководители возглавляют коллективы, направляют и координируют их работу, контролируют результаты их деятельности. Руководители могут быть линейными и функциональными, что связано с разделением управленческого труда.

Линейные руководители действуют на основе единоначалия и несут ответственность за состояние и развитие организации или ее части: объединения, предприятия, цеха, участка, бригады. В сельскохозяйственном производстве к линейным руководителям относятся директора предприятий, председатели сельскохозяйственных производственных кооперативов, начальники участков, управляющие отделениями, мастера, бригадиры.

Функциональные руководители возглавляют подразделения, осуществляющие конкретные функции управления. Под каждую специальную функцию управления (техническое и технологическое обеспечение производства, организация труда и заработной платы, технико-экономическое планирование, финансовая деятельность, маркетинг и др.) на предприятиях обычно создаются специализированные подразделения. К функциональным руководителям относятся главные специалисты хозяйств, руководители отраслевых подразделений, руководители лабораторий и т. п.

Деление руководителей на руководителей высшего, среднего и первичного звеньев обусловлено уровнем иерархии в системе управления. Широта их функциональных обязанностей зависит от этого уровня. Диапазон обязанностей широк и колеблется от общего руководства предприятием (директор) до руководства первичным трудовым коллективом, например, бригадой рабочих (бригадир).

Специалисты решают конкретные производственные и управленческие задачи. Они разрабатывают проекты решений, нормы и нормативы, а также предоставляют руководителям информацию. Специалистами считаются инженеры, агрономы, зоотехники, экономисты, бухгалтеры и т. д.

Дифференциация руководителей и специалистов по уровню образования предусматривает наряду с выделением руководителей и специалистов с высшим и средним специальным образованием и такой группы работников, как практики. К ним относят лиц с общим средним образованием.

В сельскохозяйственном производстве в настоящее время занято около 60 тыс. руководителей и специалистов. В хозяйствах численность управленческого персонала составляет 9–12 % от общего количества работающих.

Технические исполнители передают, фиксируют и обрабатывают информацию, выполняют учетные, вычислительные, множительные работы, отвечают за обслуживание системы управления. Это секретари, лаборанты, техники, экспедиторы и т. д.

Все работники подразделяются по должностям. Должность предопределяет границы компетенции работника, т. е. круг его обязанностей, права и ответственность. Название должности работника должно отражать характер выполняемой работы независимо от специфики предприятия.

К категории *младшего обслуживающего персонала* относятся работники, обеспечивающие поддержание санитарно-гигиенических условий на предприятии (работники душевых, гардеробных, уборщики помещений).

Ученики – это немногочисленная категория лиц, которые проходят производственное обучение непосредственно на рабочих местах.

Работники пожарно-сторожевой охраны обеспечивают на предприятии пожарную безопасность, следят за исправным состоянием противопожарных средств и выполняют функции охраны.

Непроизводственный персонал предприятия представлен работниками, которые не принимают непосредственного участия в выпуске продукции. Их назначение – обеспечение и обслуживание работников предприятия. Это персонал состоящих на балансе основного предприятия медицинских,

детских дошкольных, культурно-просветительских учреждений и подразделений бытового, жилищно-коммунального хозяйства, капитального ремонта зданий и сооружений предприятия.

1.2. Потенциал персонала

Личностный потенциал характеризуется наличием, уровнем проявления и значимостью деловых качеств сотрудников; включает в себя:

- квалификационный потенциал (профессиональные знания, умения, навыки, обуславливающие профессиональную компетентность);
- психофизиологический потенциал (работоспособность);
- образовательный потенциал (интеллектуальные, познавательные способности);
- коммуникационный потенциал (способность к сотрудничеству, коллективной организации, взаимодействию);
- нравственный потенциал (ценности, мотивация);
- творческий потенциал.

Критериями уровня развития личностного потенциала работника служат качественные характеристики отдачи физических и интеллектуальных сил, творческой энергии работника в процессе труда. Эта отдача находит свое конкретное выражение в трудовой активности человека, его отношении к труду.

Кадровый потенциал организации определяется уровнем развития личностного потенциала каждого работника и уровнем эффективности его использования в соответствии с установленными целями. Под кадровым потенциалом понимается уровень совместных возможностей персонала организации, в которых интегрируются:

- профессиональные возможности работников и руководителей;
- организационная культура;
- сложившиеся в организации межличностные отношения;
- преобладающий стиль управления.

Следует отметить, что кадровый потенциал организации, конечно, зависит от личностных потенциалов работников этой организации, но он не является их суммой. Он обладает свойством целостности, принципиально отличным от свойств, присущих потенциалу каждого из работников в отдельности.

Оптимальный уровень развития кадрового потенциала предприятия характеризуется тем, что:

- численность и структура персонала соответствуют потребностям производства и управления, а также содержанию решаемых задач;
- уровень квалификации управленческого персонала обеспечивает высокое качество принимаемых решений и их быструю реализацию;
- физические данные и индивидуально-психологические характеристики работников соответствуют специфике конкретного вида деятельности.

В организации работы с персоналом на предприятии программной целью должно стать овладение механизмом управления трудовой деятельностью человека в строгом соответствии с принципами эффективного использования личностного потенциала работника. Эти принципы должны реализовываться по трем главным направлениям:

- создание необходимых условий для всестороннего развития личностного потенциала человека;
- обеспечение условий для наиболее полной мобилизации потенциала работников предприятия на достижение стоящих перед ними задач;
- постоянное и систематическое развитие профессиональных качеств трудящихся в соответствии с долгосрочными задачами развития производства.

Формирование и развитие кадрового потенциала организации проходит определенные этапы. Их последовательность составляет жизненный цикл использования кадров, или *кадровый цикл* (рис. 1.1).

Кадровый цикл включает оценку потребностей в персонале, его планирование, маркетинг персонала и набор кандидатов из внешних источников. Существуют также и внутренние источники персонала в организации, например, молодые специалисты. Процесс формирования кадрового потенциала идет далее за счет отбора, расстановки, адаптации и обучения персонала. Важную роль играет мотивация и повышение активности работников. Оценка деятельности персонала служит основой для его продвижения (повышение, перевод, понижение, увольнение). Обратная связь в кадровом цикле состоит в формировании кадрового резерва. Наряду с формированием и развитием кадрового потенциала существуют и процессы его обновления, которые включают уход в отставку (высвобождение персонала) и пополнение кадрового резерва, а также активное использование различных механизмов занятия конкретных постов (выборы, конкурсы, выдвижение, назначение).

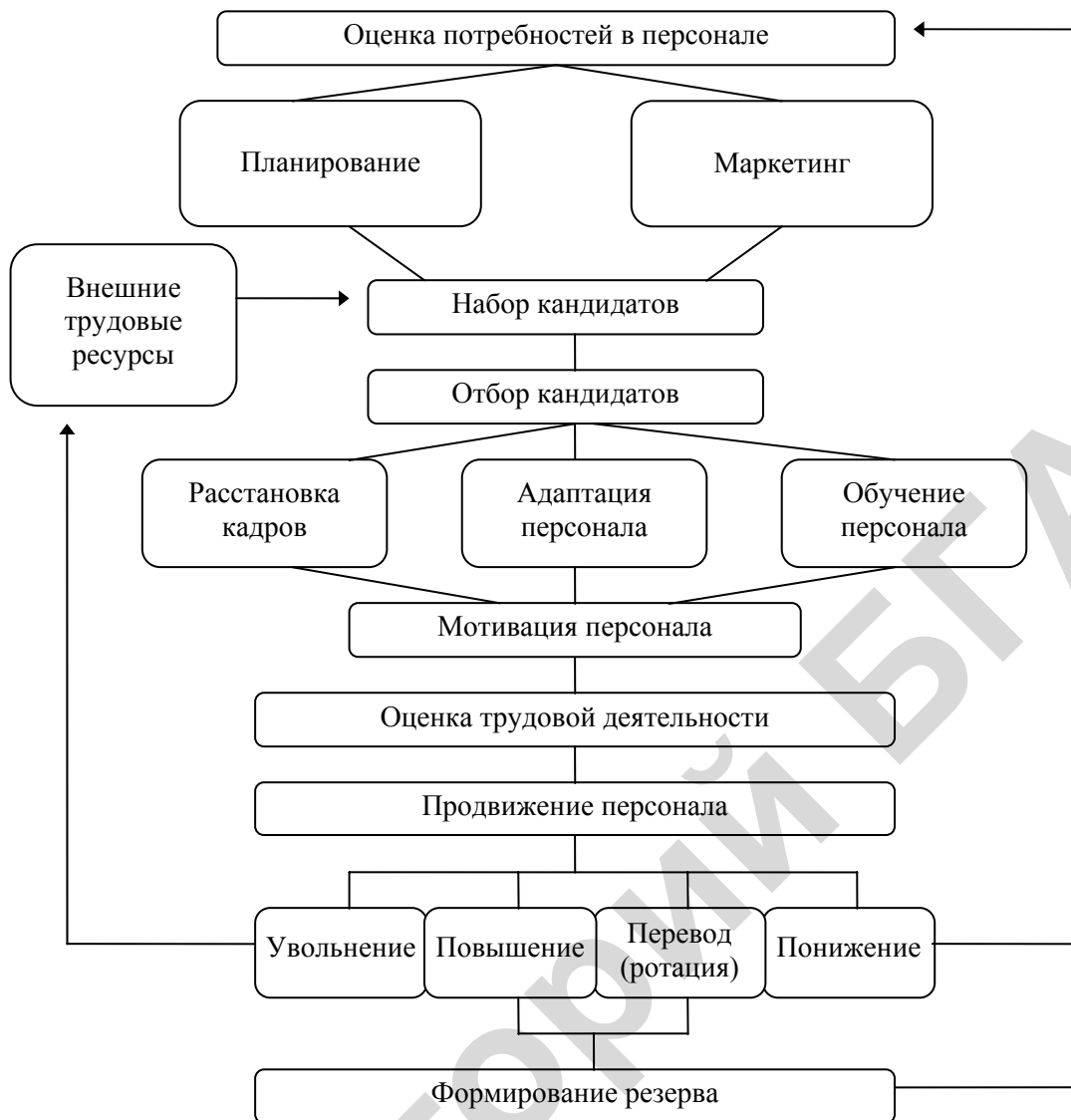


Рис. 1.1. Кадровый цикл

1.3. Содержание и особенности труда руководителя

Труд руководителя выделяется из общего процесса производства в результате его разделения, специализации и кооперации. Управленческий труд направлен на организацию всех производственных процессов и обеспечение эффективного функционирования предприятия в целом.

Под управленческим трудом понимается вся совокупность объективно необходимых видов работ, выполняемых руководителем, специалистами и техническими исполнителями.

Управленческий труд в сравнении с трудом работников, занятых непосредственно в производстве, имеет свои *особенности*. К ним относятся:

– большая степень самостоятельности персонала аппарата управления по сравнению с производственными работниками в вопросах установления последовательности работ в течение рабочего дня;

– наличие элементов творческого труда, которые почти невозможно измерить;

– преимущественно умственный процесс труда, где сложно определить границу перехода от свободного времени к рабочему и от рабочего к свободному;

– определенные трудности в планировании и в равномерности загрузки работников аппарата управления по календарным срокам, особенно в случае сезонности производства, как это имеет место в сельском хозяйстве;

– большое разнообразие по характеру и содержанию выполняемых одним руководителем или специалистом управленческих работ и многообразие решаемых производственных задач при незначительной повторяемости большинства операций. Даже в пределах одного рабочего дня руководителю приходится выполнять совершенно разные работы, часто заранее не запланированные и непредвиденные;

– необходимость использования большого объема непрерывно поступающей информации, без которой невозможно заранее предвидеть и установить весь комплекс управленческих операций, их содержание и порядок выполнения;

– трудности определения степени интенсивности труда руководителя, отсутствие явно выраженных признаков расхода энергии;

– большая сложность управленческого труда, требующая в отдельных случаях коллективных решений;

– способность работников аппарата управления воздействовать на производственный процесс не прямо, а через отдельных исполнителей;

– невозможность прямой оценки труда управленческих работников, например, количеством производимой продукции. Их труд проявляется в показателях работы руководимых ими подразделений;

– специфические предметы, орудия и продукты труда руководителя. *Предметом труда* в сфере управления выступает информация. *Орудиями труда* является организационная и вычислительная техника, используемая для обработки информации, а также средства связи. *Продуктом труда* также является информация в форме документов, управленческих решений;

– высокая значимость труда руководителя. Это проявляется, прежде всего, в цене ошибки. Ошибка рабочего может быть оценена стоимостью

бракованной детали, а ошибка руководителя может привести к банкротству предприятия.

Основная часть работ, характеризующая деятельность работников аппарата управления, связана с умственным процессом. Однако некоторые работы по управлению требуют затрат физической энергии человека. Речь идет о физических усилиях на переходы и переезды в связи с поиском информации или исполнителей, различные записи при регистрации и обработке информации, составление необходимых документов, проведение вычислительных работ и т. д. Соотношение между объемами умственного и физического труда для каждой категории работников аппарата управления различно. С развитием производства содержание управленческого труда становится все более сложным. Это обуславливает разделение труда между самими работниками управления.

Деятельность руководителя можно классифицировать по ряду признаков.

1. Функции управления:

- планирование деятельности персонала, в том числе разработка заданий, планирование ресурсов;
- организация и координация деятельности персонала, включая весь спектр работ по обеспечению выполнения плановых заданий;
- контроль выполнения поставленных задач и эффективности работы персонала;
- мотивация труда персонала.

2. Этапы процесса управления:

- определение целей управления;
- анализ управленческих ситуаций;
- аналитическая работа и выбор вариантов действий;
- принятие решений и организационная работа по обеспечению их выполнения.

3. Объекты управления:

- управление предприятием;
- управление подразделением;
- управление исполнителем;
- управление самим собой.

4. Форма осуществления:

- самостоятельная работа;
- работа с людьми.

Сущность управления всегда остается постоянной, но его конкретное содержание определяется спецификой производства. Можно выделить лишь некоторые общие моменты, определяющие *содержание труда руководителя*. Они включают в себя решение ряда конкретных задач, в том числе связанных с управлением людьми, в частности:

- забота о мотивации персонала. Эту задачу следует считать ключевой с точки зрения достижения высоких результатов. Руководитель должен наладить работу своих подчиненных в соответствии с целями предприятия;

- управление деятельностью персонала, в частности, путем постановки задач, оказания поддержки и контроля. Это осуществляется путем регулярных встреч и бесед с работниками предприятия;

- сотрудничество и информация. Руководитель должен заботиться о том, чтобы подчиненные знали о перспективах своего подразделения и о положении дел у соседей;

- определение потребности предприятия и подразделений в рабочей силе, подбор персонала;

- обучение персонала, совершенствование производства и управления;

- решение вопросов трудовых отношений и заработной платы;

- охрана труда;

- совершенствование планирования, освоение новой техники и технологии, улучшение психологического климата в коллективе и решение других вопросов, оказывающих влияние на эффективность работы предприятия.

Приведенный перечень задач показывает, что содержание труда руководителя является весьма многогранным. На практике значимость решения каждой из задач оказывается различной, в зависимости от целей предприятия, уровня развития производства, положения самого руководителя.

В основе *рациональной организации* управленческого труда лежат следующие принципы:

- комплексность. Проблема организации управленческого труда должна решаться всесторонне, с учетом всех аспектов управленческой деятельности. Принцип комплексности предполагает, что научная организация управленческого труда развивается по всем направлениям, касается всего управленческого персонала;

- системность. Этот принцип предполагает взаимное согласование, увязку, устранение противоречий по всем направлениям организации управленческого труда. В результате создается система организации труда;

– регламентация. Это установление и строгое соблюдение определенных правил, положений, указаний, инструкций и других нормативных документов. При этом выделяется круг вопросов, подлежащих жесткой регламентации, и вопросов, для которых нужны лишь рекомендации;

– специализация. Заключается в закреплении за каждым подразделением определенных функций, работ и операций с возложением на их руководителей полной ответственности за конечные результаты их деятельности в процессе управления. При этом следует иметь в виду, что существуют определенные границы специализации, которые не следует переступать, чтобы не сдерживать творческий рост и инициативу работников;

– стабильность. Трудовой коллектив должен работать в условиях стабильности его состава, выполняемых функций и решаемых задач. Это не исключает динамики в развитии коллектива. Но изменения должны быть обусловлены объективно необходимыми потребностями и проводиться на строго научной основе;

– целенаправленное творчество. Оно заключается в достижении двух взаимосвязанных целей: обеспечение творческого подхода при внедрении передовых приемов труда и максимальное использование творческого потенциала управленческих работников в их повседневной деятельности.

Каждый из этих принципов имеет самостоятельное значение. Вместе с тем они дополняют друг друга и дают общие подходы к организации управленческого труда.

Чтобы труд руководителя был эффективным, он должен быть научно обоснован. К основным направлениям *научной организации* управленческого труда относятся:

– разделение и кооперация труда управленческого персонала. Они основываются на делегировании полномочий с вышестоящего уровня управления на нижестоящий, документальном закреплении обязанностей в положениях о структурных подразделениях, должностных инструкциях;

– повышение квалификации управленческого персонала. В условиях научно-технического прогресса темпы изменений производства настолько стремительны, что работники аппарата управления должны систематически повышать свою квалификацию, самостоятельно знакомиться с новейшей технической и экономической литературой;

– рационализация труда. Она связана с совершенствованием документооборота, планированием процесса управления, качественной подготовкой и проведением заседаний, совещаний, собраний;

- внедрение прогрессивных форм и методов стимулирования труда;
- улучшение условий труда. Правильная организация рабочих мест, обеспечение в соответствии с оптимальными санитарно-гигиеническими нормами состояния помещений, что способствует повышению производительности труда;
- развитие творческих основ труда. Создание условий для самовыражения личности, раскрытия потенциала, заложенного в человеке.

1.4. Роли, исполняемые руководителем

В деятельности современного руководителя (менеджера) выделяют четыре основных направления:

- *ролевое* (роли, которые он должен исполнять на своем рабочем месте);
- *личностное* (личностные характеристики, присущие наиболее эффективным руководителям);
- *поведенческое* (манера поведения руководителя в отношении подчиненных, т. е. его стиль управления);
- *ситуационное* (взаимозависимость эффективности деятельности менеджера, его личностных характеристик, стиля руководства и той ситуации, в которой он работает и принимает решения, а также степень адаптивности руководителя к разным ситуациям).

В деятельности руководителя имеют место два основных аспекта:

- 1) *целесообразность* – умение делать нужную работу;
- 2) *эффективность* – умение экономично использовать все имеющиеся ресурсы.

Целесообразность, безусловно, важнее эффективности, поскольку человек должен выполнять нужную работу, и только в этом случае имеет смысл говорить о ее эффективности.

Выделяют три группы ролей, которые исполняет эффективно работающий руководитель: межличностные, информационные, управляющие.

Межличностные роли определяют отношения, существующие у руководителя с его подчиненными, а также с другими людьми внутри и за пределами организации. Таким образом, он должен исполнять роли главы, лидера и связующего звена. Роль главы следует из его формального авторитета и его положения. Как лидер руководитель должен уметь совместить цели организации и потребности отдельных людей, находящихся в его подчинении.

В роли связующего звена руководитель поддерживает контакты на горизонтальном уровне, общаясь со своими коллегами, возглавляющими другие организации.

Информационные роли связаны с тем, что руководитель является своеобразным информационным центром. К нему поступает информация, которую необходимо обработать и оценить. Он должен передавать информацию, как своим подчиненным, так и за пределы возглавляемого коллектива. Таким образом, он должен исполнять роли получателя, распространителя информации и представителя своей организации в ее контактах с внешней средой.

Управляющие роли руководителя связаны с необходимостью принимать решения, проводить изменения в работе возглавляемого им подразделения и реагировать на изменения внешней среды. Таким образом, он должен исполнять роли инициатора, устранителя проблем, распределителя ресурсов и посредника. Как инициатор руководитель принимает решения относительно инноваций, необходимых организации. При этом он должен как побуждать изменения, так и направлять их. Исполняя роль устранителя проблем, руководитель принимает решения в непредсказуемых ситуациях, возникающих помимо его воли. Как распределитель ресурсов он принимает решения относительно финансов, персонала, оборудования и др. Одновременно с этим руководитель распределяет работу между подчиненными. Распределяя ресурсы, он вынужден вести переговоры и принимать решения, связанные с ответственностью за деятельность организации.

Среди трех групп ролей наиболее важными являются информационные, посредством которых, помимо всего остального, происходит взаимоувязка межличностных и управляющих ролей.

Содержание, репертуар ролей и их наполнение свои у каждого руководителя. Роль, имеющая большое значение для одного, может не представлять ценности для другого. Более того, на разных уровнях управленческой иерархии приоритет имеют разные роли.

1.5. Требования к руководителю

Управленческая деятельность многими своими сторонами связана с огромным нервным напряжением, большими физическими и эмоциональными нагрузками, риском, ответственностью не только за свою личную судьбу, но и судьбу близких людей, трудового коллектива и т. д. Руководителя ожидают:

– длинный рабочий день, особенно в первое время, поэтому он должен быть физически подготовлен;

– ответственность за свои действия и решения – руководителю необходимо уметь держать в поле зрения одновременно многие вопросы, уметь в критических ситуациях оперативно и обоснованно принимать решения;

– необходимость постоянно изучать специфические вопросы деятельности предприятия, посещать различные мероприятия, тратить энергию на планирование, организацию, координацию, мотивацию и контроль.

Деятельность руководителя многогранна и он должен обладать высоким профессионализмом и компетентностью. Высококвалифицированный руководитель – это специалист, обладающий профессиональными, техническими и экономическими знаниями, а также хороший организатор производства.

К организаторским способностям руководителя следует отнести следующие:

– *адаптационная мобильность* – склонность к творческим формам деятельности и непрерывному углублению знаний, инициативность, нетерпимость к косности и консерватизму, стремление учить других на своем личном примере, желание качественных изменений на предприятии и в содержании собственной деятельности, готовность к обоснованному риску, стремление к нововведениям, расширение круга своих полномочий, самообладание, предприимчивость и другие свойства;

– *контактность* – общительность, экстравертность (направленность на внешний мир и деятельность в нем), интерес к людям, высокий уровень притязаний в сфере межличностных отношений, т. е. способность располагать к себе людей, видеть себя со стороны, выслушивать, понимать и убеждать людей, умение взглянуть на конфликтную ситуацию глазами собеседника;

– *стрессоустойчивость* – интеллектуальная и эмоциональная защищенность в проблемных ситуациях, самообладание и трезвость мышления при принятии коллективных решений;

– *доминантность* – властность, честолюбие, стремление к личной независимости и лидерству в любых обстоятельствах и любой ценой, готовность к бескомпромиссной борьбе за свои права, игнорирование авторитетов, самоуважение, достаточно высокая самооценка и уровень притязаний, смелость и волевой характер.

Учет, анализ и оценка меры развития перечисленных личностных качеств служат основой для определения профессиональной пригодности

руководителя. В зависимости от степени аккумуляции этих качеств в одном человеке различают два типа поведения: приростное и предпринимательское.

Приростное поведение руководителя направлено на минимизацию отклонений от традиционного поведения как внутри предприятия, так и в его отношениях с внешней средой. Изменения не приветствуются, они ограничиваются, ассимилируются или минимизируются. При приростном стиле руководитель предпринимает действия только в том случае, когда необходимость изменений стала явной и настоятельной. Его решения направлены на минимальные изменения в сложившемся положении. Поиск альтернатив ведется последовательно и принимается первое удовлетворительное решение. В этом случае предприятие, прекратив погоню за эффективностью производства, в долгосрочном плане обычно не выживает.

Предпринимательское поведение характеризуется совершенно другим отношением к изменениям:

- вместо того чтобы подавлять и минимизировать изменения, руководитель стремится к ним;
- вместо реакции на возникшую проблему предвосхищаются будущие осложнения и опасности;
- вместо принятия частных решений ведется глобальный поиск альтернативных путей решения проблемы;
- вместо одной разрабатываются многочисленные альтернативы;
- процесс принятия решения направлен на выбор лучшего из имеющихся альтернативных вариантов;
- вместо стремления к сохранению прошлого руководитель с предпринимательским стилем поведения выступает за непрерывное изменение достигнутого состояния.

Руководитель-предприниматель стремится к поиску новых сфер рационализации и выгодного вложения ресурсов, осуществлению новых комбинаций в производстве, движению на новые рынки, созданию новых продуктов и обоснованному риску. Преуспевающее предприятие никогда не ждет, пока внешняя среда определит его участь. Переход от приростного управления к предпринимательскому связан с далеко идущими изменениями, требует много времени и финансовых затрат, психологически труден и часто нуждается в перераспределении власти.

Руководитель несет ответственность за вверенное ему предприятие или организацию. Это предъявляет к нему определенные требования.

1. *Способность формировать коллектив.* Признаки руководителя, отвечающего этому требованию:

- имеет прочные навыки руководства, последователен;
- поддерживает идеи коллективизма;
- правильно подбирает сотрудников, предъявляет к ним высокие требования;
- заботится о других членах коллектива;
- создает положительный климат, заинтересован в результате работы;
- использует эффективные методы работы, рационально распределяет обязанности между сотрудниками и использует их время;
- анализирует работу без критики в адрес конкретных людей;
- поддерживает личное развитие сотрудников, поощряет творческий потенциал;
- строит здоровые межгрупповые отношения, использует конфликты в конструктивных целях;
- поощряет тех, кто идет на риск;
- стремится к установлению обратной связи.

2. *Умение обучать.* Руководитель, который хорошо умеет это делать:

- создает в коллективе положительную среду для учебы;
- помогает анализировать потребности сотрудников в обучении, систематически их оценивает;
- дает сложные поручения, ставит цели, требующие усилий;
- знает сильные и слабые стороны подчиненных, осознает их потенциал;
- помогает другим планировать развитие их карьеры;
- использует возможности развития в процессе работы.

3. *Умение руководить.* Менеджер с высоким уровнем способностей руководить:

- понимает, что лежит в основе поведения подчиненных;
- если это требуется, наводит дисциплину;
- приспособливает стиль руководства к переменам в обществе;
- развивает добрые отношения с подчиненными;
- анализирует их работу;
- отдает четкие указания, квалифицированно передает полномочия;
- избегает применения негативного подкрепления;
- создает позитивную обратную связь, устанавливает приемлемые отношения с «трудными» людьми;
- защищает свой коллектив, если возникает угроза;

– ищет способы максимизации вклада в работу сотрудников, устанавливает критерий успеха.

4. *Понимание особенностей управленческого труда.* Руководитель:

- хорошо знает принципы и стили управления;
- знает собственный стиль руководства, меняет его в зависимости от потребностей;
- анализирует собственные слабости;
- создает позитивную рабочую атмосферу;
- добивается от людей максимальной отдачи.

5. *Умение влиять на людей.* Руководитель, способный оказывать сильное влияние:

- ценится подчиненными;
- понимает процесс влияния, оказывает воздействие на окружающих;
- привлекателен, внешне аккуратен;
- ясно излагает свои мысли;
- уверен в себе, но ведет себя не вызывающе;
- устанавливает хорошее взаимопонимание, как с нижестоящими, так и с вышестоящими людьми;
- дает четкие указания, вознаграждает требуемое поведение;
- имеет реалистичное представление о себе.

6. *Творческий подход.* Творческий руководитель:

- подготовлен к неопределенности;
- верит в свои способности;
- настойчив в выполнении задач;
- может отказаться от устаревших традиций;
- ценит творческие способности в других людях;
- испытывает потребность в переменах;
- предпочитает новаторские решения;
- идет на риск, старается учиться на ошибках.

7. *Навыки решения проблем.* Руководитель, умело решающий проблемы:

- устанавливает ясные цели для подчиненных;
- устанавливает четкие критерии для определения успеха;
- определяет ответственных за решение проблем;
- выбирает подходящие методы;
- использует систематизированный подход;
- умело обращается с информацией;
- эффективно координирует работу подчиненных.

8. *Неостановленное саморазвитие.* Руководитель, стремящийся к саморазвитию:

- критически оценивает свой опыт, стремится изучить себя;
- много читает и занимается самообразованием;
- верит в свой потенциал;
- старается быть более открытым, осознает влияние на себя;
- управляет своим профессиональным развитием и карьерой.

9. *Четкие личные цели.* Руководитель с четкими личными целями:

- последователен, уточняет стоящие перед ним задачи;
- регулярно оценивает свое продвижение по службе, изучает возможности развития своей карьеры;
- идет на рассчитанный риск;
- поддерживает равновесие между частной жизнью и работой;
- рационально использует время и распределяет силы.

10. *Четкие личностные ценности.* Руководитель, обладающий личностными ценностями:

- часто подвергает сомнению свои ценности и изменяет их под влиянием накопленных фактов;
- последователен, серьезно относится к вопросу о ценностях, ведет себя в соответствии с декларированными ценностями;
- оглашает свои взгляды для обсуждения и стремится понять чужие;
- активен в жизни и твердо стоит на своем, готов отвечать за свои ценности.

11. *Умение управлять собой.* Руководитель, умеющий управлять собой:

- поддерживает свое здоровье и работоспособность;
- следит за равновесием между личной и деловой жизнью;
- развивает умение разумного общения с окружающими;
- смотрит на неудачи, как на нечто в целом неизбежное и даже полезное;
- способен работать в стрессовой обстановке;
- требователен к себе и другим;
- способен сносить неодобрение своих решений и действий со стороны окружающих и нелюбовь к себе;
- обладает решительностью и оправданной уступчивостью;
- берет на себя только те нагрузки, с которыми может справиться.

Идеальный руководитель должен в полной мере соответствовать всем перечисленным требованиям. Он должен обладать полным набором моральных, деловых и личностных качеств.

1.6. Власть руководителя

Руководитель предприятия – это человек, который одновременно является лидером и эффективно управляет своими подчиненными. Его цель – влиять на других таким образом, чтобы они выполняли порученную работу. Руководитель должен оказывать влияние таким способом, который легко предсказать и который ведет не просто к принятию какой-то идеи, а к действию, т. е. к фактическому труду, необходимому для достижения целей предприятия. Чтобы сделать свое лидерство и влияние эффективным, руководитель должен развивать и применять власть.

В обиходе понятие власти вызывает отрицательные эмоции. Большинство людей связывает власть с насилием, силой, агрессией. Такой взгляд на власть понять можно. Но сила не является обязательным компонентом власти.

Власть – это возможность влиять на поведение других.

Власть руководителя зависит от ряда факторов:

– зависимость от вышестоящего начальства. Без его содействия руководитель не сможет эффективно осуществлять свои функции;

– зависимость от подчиненных и коллег. Все они могут создать руководителю некоторые трудности (например, с предоставлением информации). Подчиненные могут просто отказаться выполнять некоторые указания руководителя;

– зависимость от внешней среды. Достижение целей предприятия невозможно без сотрудничества с поставщиками, смежниками, заказчиками, потребителями, конкурентами.

Основные формы власти: принуждение, вознаграждение, компетенция, пример и традиции.

1. Власть, основанная на *принуждении*. Влияние через *страх*.

Страх, как правило, создает образы насилия: заряженный пистолет, угроза пытки и др. Но физическая боль не является единственным механизмом страха и принуждения. Принуждение обычно сопутствует власти во всех случаях, когда человеку действительно что-то нужно, и он уверен, что другой способен отобрать это у него.

Однако и в тех ситуациях, где нет насилия, страх является распространенной причиной того, почему люди разрешают на себя влиять. Например, страх потерять работу (страх на рабочем месте) свойственен практически всем. Многие наши потребности удовлетворяются именно благодаря наличию

рабочего места. В определенных обстоятельствах руководитель может очень легко и эффективно использовать страх на рабочем месте. Даже намек на увольнение, лишение каких-либо полномочий или понижение в должности обычно дает немедленные результаты. Если подчиненные надежно защищены от такого рода угроз, грубых и прямых, руководитель может использовать более тонкие способы вселения страха. Но обращение к страху является эффективным методом влияния, если предполагаются конкретные меры.

При большом спросе на компетентных и опытных работников грубые угрозы увольнения не имеют должного эффекта. Предприятия, где страх используется очень часто, не смогут долго существовать в условиях рынка. Принуждение через страх, хоть и может привести к временной покорности подчиненного, порождает нежелательные побочные эффекты – скованность, месть, отчуждение. Это, в свою очередь, обуславливает низкую производительность труда, неудовлетворенность работой и большую текучесть кадров.

2. Власть, основанная на *вознаграждении*. Влияние через *положительное подкрепление*.

Обещание вознаграждения – один из самых старых и часто самых эффективных способов влияния на других людей. Власть руководителя, основанная на вознаграждении, оказывает влияние через положительное подкрепление на подчиненного с целью добиться от него желаемого поведения. Подчиненный не сопротивляется этому влиянию, потому что в обмен на выполнение того, что хочет руководитель, он ожидает получение вознаграждения в той или иной форме. Чтобы влиять на поведение, вознаграждение должно восприниматься как достаточно ценное. Другими словами, подчиненному должно предоставляться такое вознаграждение, чтобы оно было адекватно его согласию на влияние.

Власть, основанная на вознаграждении, будет действительна только при следующем условии: руководитель правильно определяет то, что в глазах подчиненного является вознаграждением, и фактически предлагает его работнику. Однако на практике у руководителя существует масса проблем в возможности выдавать вознаграждения. На каждом предприятии имеются определенные ограничения в ресурсах, и полномочия руководителя в предоставлении материальных стимулов строго регламентированы. Трудность использования власти, основанной на вознаграждении, увеличивается еще и сложностью определения того, что же подчиненные сочтут за вознаграждение. Деньги и более высокая должность не всегда способны произвести впечатление

на человека и повлиять на его поведение. Поэтому хороший руководитель должен научиться использовать различные способы влияния.

3. Законная власть. Влияние через *традиции*.

Руководитель имеет право отдавать приказания, а долг подчиненного – выполнять их. Он исполняет приказы руководителя, так как традиция учит, что подчинение приведет к удовлетворению его потребностей. Поэтому законную власть иногда называют «традиционной властью».

Законная власть действительна тогда, когда подчиненный повинуеться указаниям руководителя только потому, что тот стоит на более высокой ступеньке в организационной иерархии управления. Все руководители пользуются законной властью в силу того, что им делегированы полномочия управлять другими людьми.

Традиции особенно важны для формальных организаций. Возможность поощрять и наказывать укрепляет полномочия руководителя отдавать приказы. Нормальное функционирование предприятия прямо зависит от готовности подчиненных по традиции признавать законную власть. Когда человек признает влияние, основанное на традиции, он получает взамен ощущение принадлежности к определенной социальной группе. Это чувство принадлежности и осознание себя как личности создает чувство защищенности и удовлетворяет социальную потребность.

В течение тысячелетий культурные традиции укрепляли власть начальства. Традиция – очень привлекательный инструмент для руководителя, так как обладает одним важным преимуществом – безличностью. Исполнитель реагирует не на человека, а на должность. Это, в свою очередь, повышает стабильность, так как организация не зависит от жизни или способностей какой-то одной личности. Характерной особенностью законной власти является также быстрота и предсказуемость влияния с помощью традиции.

Но традиция может действовать и во вред предприятию. Например, молодой руководитель предлагает что-то усовершенствовать, но ему говорят, что до сих пор это делалось по-другому, и все было хорошо. Такое отношение может представлять собой достаточно большую проблему.

4. Власть *примера*, или *эталонная* власть. Влияние с помощью *харизмы*.

Харизма – это власть, построенная на силе личных качеств или способностей лидера (руководителя). Она не поддается логике. Исполнитель отождествляет себя с руководителем или испытывает к нему сильную симпатию и слепо верит в его способности. Харизматическое влияние целиком личное. На уровне подсознания исполнитель считает, что подчинение сделает его

похожим на лидера или вызовет уважение. Некоторые характеристики харизматических личностей:

- обмен энергией. Создается впечатление, что эти личности излучают энергию и заряжают ею людей;

- внушительная внешность. Харизматический лидер не обязательно красив, но привлекателен, обладает хорошей осанкой и прекрасно держится;

- независимость характера. Эти люди не полагаются на других;

- хорошие риторические способности. У них есть умение говорить и способность к межличностному общению;

- восприятие восхищения своей личностью. Они обычно чувствуют себя комфортно, когда другие выражают ими восхищение, несколько не впадая в надменность и себялюбие;

- достойная и уверенная манера держаться. Они всегда выглядят собранными и владеющими ситуацией.

Классический пример харизматической личности – Мухаммед Али. Один только талант выдающегося боксера логически не в силах объяснить поклонение ему миллионов людей.

Руководители, обладающие чертами харизматической личности, часто служат примером поведения для подчиненных, которые подражают их стилю и манерам.

5. Власть *эксперта*. Влияние через *разумную веру*.

Влияние через разумную веру осуществляется следующим образом. Исполнитель представляет, что руководитель обладает особым экспертным знанием в отношении данной проблемы. Он принимает на веру ценность знаний руководителя. В этом случае влияние считается разумным потому, что решение исполнителя подчиниться является сознательным и логичным.

Обычно руководители добиваются этого типа власти при наличии своих видимых достижений. Чем значительнее эти достижения и чем более они явны, тем большей власти добивается руководитель.

Примером влияния через разумную веру являются отношения, которые складываются у большинства людей с лечащим врачом. Они следуют указанию врача потому, что верят, что он обладает знаниями и способностью излечить или предотвратить болезни.

Необходимо отметить, что, если подчиненные считают своего руководителя экспертом, то это может иметь негативные последствия при групповом принятии решений.

1.7. Делегирование, ответственность и полномочия

Средством, с помощью которого руководитель распределяет задачи между подчиненными, является делегирование.

Делегирование – это передача задач, полномочий и ответственности другому должностному лицу.

Поскольку руководитель оказывается не в состоянии сам решать все задачи, направленные на достижение целей организации, то можно утверждать, что одним из важнейших аспектов управленческой деятельности является умение добиваться выполнения определенной работы другими людьми. Именно по этой причине делегирование представляет собой акт, превращающий человека в руководителя.

Делегирование следует использовать в следующих случаях:

– когда подчиненный может сделать данную работу лучше. Главное для руководителя – это уметь с максимальной эффективностью использовать знания и умения своих подчиненных;

– когда чрезмерная занятость не позволяет руководителю самому заняться данной проблемой;

– когда делегирование даст возможность руководителю высвободить силы и время для того, чтобы заняться самыми важными делами, имеющими первостепенное значение.

Основные ошибки при делегировании:

– неумение объяснить;

– отказ от использования обратной связи. Необходимо проконтролировать, как понято задание;

– боязнь уронить авторитет. Если руководитель чего-то не знает, то об этом следует сказать прямо. Зато в следующий раз, когда он скажет, что ему известно единственно приемлемое решение задачи, ему поверят куда легче.

Делегирование тесно связано с *ответственностью*, которая представляет собой обязательство, во-первых, выполнять стоящие перед должностным лицом задачи, а во-вторых, отвечать за полученный результат перед тем, кто делегировал соответствующие полномочия. Важным моментом является то, что ответственность не может делегироваться без полномочий.

Лицо, на которое возложена ответственность за выполнение какой-либо работы, не обязано всю ее выполнять самостоятельно. Оно просто несет ответственность за полученный результат. Именно объем ответственности, лежащей на плечах руководителя, зачастую определяет размер его оклада.

Вместе с ответственностью у руководителя должны быть возможности влиять на поведение людей, от которых зависит получаемый результат, и эти возможности предоставляются руководителю в виде *полномочий*. Полномочия делегируются должности, а не человеку, ее занимающему. Однако пока должность не занята, говорить о передаче полномочий не имеет смысла.

Все полномочия разделяют на линейные и штабные (аппаратные).

Линейные полномочия непосредственно передаются от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным. Именно эти полномочия предоставляют руководителю законное право управлять подчиненными, а их делегирование создает иерархию уровней управления.

Штабные полномочия могут быть:

- рекомендательные;
- обязательного согласования;
- функциональные.

Рекомендательные (или консультативные) *полномочия* возникают тогда, когда линейные руководители сталкиваются с какими-либо проблемами и приглашают соответствующих специалистов на временной или постоянной основе. При этом советы специалистов носят только рекомендательный, а не обязательный характер. Линейные руководители могут даже не ставить специалистов в известность о принятых решениях. Во многих случаях это приводит к конфликтам между линейными руководителями и специалистами.

Во избежание таких конфликтов специалисты могут наделяться *полномочиями обязательного согласования*. В этом случае линейное руководство обязано согласовывать свои действия со специалистами, которые в некоторых случаях наделяются правом вето на принимаемые линейным руководством решения.

Функциональные полномочия появляются, когда специалисты и функциональные руководители не только выступают в роли консультантов, но и выдвигают собственные предложения, которые становятся обязательными для линейных руководителей при принятии решений по специальным вопросам. Именно функциональные полномочия являются наиболее распространенными в организациях АПК.

1.8. Норма управляемости

Необходимость определения норм управляемости обусловлена тем, что в современном производстве для создания изделий необходим труд большого количества людей, и один человек оказывается не в состоянии планировать,

организовывать и контролировать их деятельность. Поэтому руководитель вынужден формировать иерархические уровни управления. Однако это порождает следующие проблемы:

- возникает необходимость увеличения затрат на управление, которые идут на установление горизонтальных и вертикальных связей и на координацию деятельности различных уровней управления;
- увеличиваются потери и искажения информации при передаче ее с одного уровня на другой;
- увеличивается время на принятие управленческих решений, организацию и контроль их исполнения.

Таким образом, возникает совокупная проблема стоимости уровня управления, которая неизбежно ставит вопрос о том количестве подчиненных, которыми эффективно может управлять руководитель.

Наиболее традиционным ответом на вопрос о норме управляемости или диапазоне управления является: от 4 до 8 человек на верхнем уровне управления и от 8 до 16 – на более низких.

Некоторое представление о степени возрастания сложности управленческой деятельности в зависимости от количества подчиненных дает теория связей «руководитель – подчиненный», согласно которой между руководителем и подчиненными существует три вида связей.

1. Прямая единичная связь, т. е. непосредственная связь руководителя с каждым из его подчиненных. Если у руководителя **A** есть два подчиненных **B** и **C**, то у них существуют две прямые единичные связи.

2. Прямая групповая связь, которая существует между руководителем и любой возможной комбинацией подчиненных, т. е. руководитель может работать с одним подчиненным в присутствии другого (или других) или со всеми вместе. Если у руководителя **A** двое подчиненных **B** и **C**, то возможны связи: **A** с **B** в присутствии **C**; **A** с **C** в присутствии **B**; **A** с **B** и **C** одновременно.

3. Перекрестная связь, когда подчиненные работают друг с другом под контролем руководителя. Если у руководителя **A** два подчиненных **B** и **C**, то возможна одна перекрестная связь **B** с **C** под контролем **A**.

В общем случае, количество связей, которые должен контролировать руководитель, определяется по формуле:

$$k = n(2^{n-1} + (n - 1)),$$

где n – количество подчиненных.

Эта теория позволяет установить степень усложнения управленческой деятельности при увеличении числа подчиненных. Однако основной ее недостаток – отсутствие учета интенсивности и продолжительности связей «руководитель – подчиненный».

Следует отметить, что умение сокращать количество и временную нагрузку должностных контактов является одним из важнейших личностных качеств руководителя, которое во многом зависит от его характера и управленческого опыта. Факторы, влияющие на сокращение частоты и продолжительности служебных контактов:

- профессиональная подготовленность подчиненного. Очевидно, что чем она выше, тем меньше времени нужно руководителю на служебные контакты с подчиненным;

- четкое формулирование стоящих перед подчиненными задач. Нечетко поставленная задача либо вообще не будет выполнена, либо потребует у руководителя больших временных затрат. Если по роду деятельности организации подчиненные должны сами ставить себе задачи, то в этом случае сокращение контактов руководителя с ними может происходить за счет выработки и доведения до подчиненных общих принципов деятельности и целей организации;

- делегирование полномочий. Подчиненный должен обладать полномочиями, достаточными для принятия решений, необходимых для выполнения четко сформулированных задач. Между четкостью формулировки задачи и полномочиями, с одной стороны, и результатом работы – с другой, существует связь, представленная в табл. 1.3;

- темпы развития организации. Чем быстрее развивается организация, тем большая нагрузка по контактам с подчиненными ложится на руководителя;

Таблица 1.3

Связь между четкостью формулировки задачи, полномочиями и результатом работы

Четкость формулировки задачи	Наличие полномочий	Результат работы
Отсутствует	Отсутствуют	Работа остается невыполненной
Отсутствует	Есть	Возможны непоправимые последствия для организации
Есть	Отсутствуют	Большие затраты времени руководителя
Есть	Есть	Успешное выполнение работы

– использование объективных оценок деятельности подчиненных. Если подчиненные знают, что результаты их работы фиксируются и при их оценке используются объективные нормы, то у них нет необходимости часто докладывать руководителю о достигнутых ими результатах;

– используемая техника связи дает возможность руководителю оперативно взаимодействовать с подчиненными, не вступая в непосредственный контакт с ними.

1.9. Организационная роль

Организационная роль работника предприятия считается заданной, если определены:

- поддающиеся проверке цели его деятельности;
- основные обязанности, полномочия и границы свободы деятельности;
- контролер его деятельности.

Таким образом, организационная роль задает:

- содержательную сторону деятельности работника (функции);
- организационную сторону его деятельности (права и обязанности, контакты с другими ролями).

Основными компонентами организационной роли являются:

- содержание деятельности;
- требования к исполнителю;
- пространственно-временная ориентация;
- технология исполнения;
- условия исполнения роли.

Содержание деятельности – это действия, которые должен совершать человек, исполняющий данную организационную роль. Описание содержания деятельности должно включать:

- связи (информационные и межличностные) данной организационной роли с другими организационными ролями;
- управленческие операции и методы их выполнения;
- технические средства, необходимые для выполнения операций;
- ожидаемые результаты исполнения организационной роли.

Требования к исполнителю организационной роли включают в себя такие человеческие качества, как способности, образование, навыки, опыт, здоровье, темперамент, черты характера и другие индивидуальные качества. Требуемые качества определяются с учетом:

- источников информации, важных для исполнения организационной роли;
- характеристик обрабатываемой при исполнении организационной роли информации (ее определенность, структурированность) и характеристик принимаемых решений;
- физических действий, требуемых для исполнения организационной роли;
- характера межличностных отношений, которые необходимо устанавливать для успешного исполнения роли;
- характера реакции человека на условия работы.

Пространственно-временная ориентация организационной роли определяет степень свободы исполнителя при решении о начале и месте работы. Например, бухгалтер на предприятии имеет достаточно малую степень такой свободы, поскольку его рабочий день начинается в установленное время, к которому он должен находиться на своем рабочем месте. В то же время работник службы маркетинга имеет достаточно большую степень такой свободы, поскольку его работа включает в себя активные контакты за пределами физического расположения организации.

Технология исполнения организационной роли определяет степень свободы работника относительно средств (методов и предметов), с помощью которых должен быть получен желаемый результат. Она может быть:

- запрограммированной, когда работник должен выполнять достаточно строго определенные действия с помощью заданных средств, например, работа бухгалтера организации;
- незапрограммированной, когда работник обладает достаточно большой свободой в выборе средств и методов работы, например, труд дизайнера.

Условия исполнения организационной роли представляют собой характеристики комфортности деятельности. Они определяются:

- физическими, социальными, психологическими и другими параметрами внешнего окружения;
- балансом полномочий и ответственности организационной роли.

Содержанием названных компонентов определяются параметры организационной роли: масштаб, сложность, отношения с другими ролями.

Масштаб является преимущественно количественной характеристикой организационной роли и определяется количеством задач или операций, выполняемых исполнителем роли.

Сложность исполнения является преимущественно качественной характеристикой организационной роли и определяется:

– характером используемой информации, самостоятельностью в принятии решений, ответственностью за их исполнение;

– личностными характеристиками исполнителя организационной роли.

Именно в сложности зачастую отражается неформальная сторона управления предприятием, когда люди, формально исполняющие одинаковые организационные роли, выполняют работы разной сложности. Различие масштабов и сложности позволяет отличать одну организационную роль от другой и определять оклад их исполнителей.

Отношения с другими ролями характеризуют количество и содержание контактов между исполнителями организационных ролей. Они являются основой для формирования организационной структуры предприятия. Отношения с другими являются производными от нормы управляемости, сплоченности коллектива и организационной культуры.

Выделяют четыре вида взаимозависимостей ролей, складывающихся при решении одной и той же задачи:

- отсутствующая;
- последовательная;
- связанная;
- групповая.

Отсутствующая взаимозависимость имеет место в том случае, когда исполнители разных ролей при решении одной задачи практически не взаимодействуют друг с другом.

Последовательная взаимозависимость означает, что исполнитель одной роли может приступить к работе только после того, как исполнитель другой свою работу закончил.

Связанная взаимозависимость возникает в том случае, когда окончание работы одного исполнителя означает начало работы другого и наоборот.

Групповая взаимозависимость появляется при высокой степени неопределенности в работе, когда возникает необходимость в принятии групповых решений.

1.10. Восприятие организационной роли исполнителем

По отношению к одной и той же организационной роли разные люди ведут себя совершенно по-разному. Эта разность является следствием восприятия людьми предлагаемых им ролей, поскольку разные люди имеют

разные потребности и оценивают содержание работы с точки зрения баланса между требуемыми от них усилиями и получаемым вознаграждением.

Выделяют шесть основных *параметров организационной роли*, определяющих ее восприятие:

- *автономность*, определяемая уровнем самостоятельности при планировании своей работы и выборе средств ее выполнения;

- *законченность*, определяемая возможностью получения конечного результата при выполнении работы в рамках организационной роли;

- *разнообразие*, которое определяется разнообразием в наборе выполняемых операций и используемых орудий труда;

- *значимость*, определяемая влиянием работы на самочувствие, благосостояние, убеждения других людей;

- *результативность* (обратная связь), определяемая уровнем информированности исполнителя об эффективности его деятельности;

- *общительность*, определяемая возможностями устанавливать неформальные отношения с людьми при выполнении работы.

Определение восприятия содержания роли обычно производится путем анкетирования. С помощью специального вопросника оцениваются параметры восприятия роли, подсчитывается «мотивационный балл роли». Высокое его значение говорит о том, что роль построена правильно. Низкое значение «мотивационного балла роли» свидетельствует о том, что работник не испытывает интереса к своей роли, тяготится ею. Это особенно опасно, если ранее такой интерес был.

Основными *причинами утраты интереса* работника к своей деятельности могут быть:

- противоречивость указаний начальства. Это возможно в ситуации динамично меняющегося окружения и отсутствия у руководителей выработанной стратегии поведения;

- возникновение дефицита ресурсов, необходимых работнику для выполнения своей работы. Руководство не может обеспечивать его этими ресурсами;

- возрастание квалификации работника. Она становится больше, чем требуемая для исполнения его роли;

- изменение условий труда. Человек перестает чувствовать себя комфортно на своем рабочем месте (речь идет о комфорте физическом, психологическом, эмоциональном, социальном).

Процесс утраты интереса к исполняемой роли включает шесть стадий.

1. *Растерянность*. Работник не понимает, почему исполняемая им роль не приносит былого удовлетворения, почему не ладится работа, и что ему нужно делать. Человек попадает в стрессовую ситуацию, но его переживания еще не сказываются на работе. Он легко контактирует с коллегами, пытается бороться с трудностями за счет более интенсивной работы, что, в свою очередь, зачастую только увеличивает стресс.

2. *Раздражение*. Неопределенность ситуации вызывает раздражение работника, связанное с ощущением собственного бессилия. Человек открыто выражает собственное недовольство вместе с повышенной производительностью, преследуя при этом две цели:

- зарекомендовать себя с лучшей стороны, демонстрируя свои возможности;

- подчеркнуть на этом фоне бездеятельность и непрофессионализм руководства.

3. *Подсознательные надежды*. Работник перестает сомневаться, что во всех его проблемах виновато начальство. Теперь он ждет промаха руководителя, после которого можно доказать свою правоту и значимость. Производительность и качество труда остаются в норме, но подчиненный может утаивать, если имеет такую возможность, информацию, важную для собственного руководства.

4. *Разочарование*. Человек решает для себя, что удержать его на этом рабочем месте могут только какие-то важные происшествия. Производительность труда снижается до минимально допустимой. Его поведение может напоминать маленького ребенка, который считает, что если будет «вести себя плохо», то руководство обратит на него внимание. На этой стадии возможна потеря авторитета и уважения со стороны коллег, но работник еще не потерял последней надежды на благополучное завершение кризиса.

5. *Потеря готовности к сотрудничеству*. Работник борется не за сохранение интереса к работе, а за сохранение самоуважения. Он откровенно избегает выполнения своих функций, может агрессивно вести себя по отношению к коллегам, находя удовлетворение в унижении других.

6. *Уход из организации*. Он может быть действительным, когда человек увольняется, или скрытым, когда он перестает считать себя членом коллектива, относится к работе как к каторге и может находить удовлетворение в действиях, направленных против организации в целом или против своего конкретного начальника.

1.11. Проектирование организационной роли

Необходимость создания и проектирования организационной роли появляется тогда, когда на предприятии возникает задача, требующая периодического решения. С течением времени сущность организационной роли может меняться, либо ее исполнение перестает удовлетворять работника. В этом случае говорят о перепроектировании организационной роли.

В зависимости от того, какие параметры организационной роли (масштаб, сложность, отношения) используются или подвергаются изменению, выделяют три группы подходов к проектированию и перепроектированию содержания организационных ролей:

1) если изменению подвергается масштаб роли, то используется нормирование деятельности и расширение масштабов деятельности;

2) если изменению подвергается сложность роли, то используется обогащение деятельности;

3) если же изменению подвергаются отношения с другими ролями, то используется подход социотехнических систем.

Нормирование деятельности является наиболее старым подходом к проектированию содержания организационной роли и касается, прежде всего, выполняемых операций, используемых для этого средств и методов, места и времени выполнения, результативности деятельности. В основе этого подхода лежит нормирование труда, когда определяются время на рабочую операцию и необходимые для этого действия. В основе проектирования роли в этом случае лежит специализация. Положительными моментами такого подхода являются:

- невысокая стоимость самого проектирования;
- быстрое освоение работником данной роли;
- низкая квалификация работников с невысоким уровнем оплаты;
- короткий рабочий цикл;
- упрощение процедуры отбора персонала;
- сокращение контроля над работой сотрудников, поскольку результат деятельности легко измерим.

Вместе с тем, спроектированная роль является малопривлекательной, способствует быстрой утомляемости работника.

Расширение масштабов деятельности основано на увеличении количества операций, выполняемых работником. Например, бухгалтеру поручают не только заниматься учетом, но и проводить анализ. Цель данного

подхода – увеличение разнообразия роли, что повышает ее привлекательность и способствует снижению утомляемости. В то же время данный подход может негативно восприниматься теми сотрудниками, которые недовольны снижением простоты в работе, рассматривают расширение своих функций как простое их увеличение и покушение на их время. Поэтому необходимо уделять внимание психологической адаптации сотрудников к расширению их функций.

Обогащение деятельности означает добавление к выполняемой человеком работе некоторых элементов управленческих функций (планирование, организация, контроль и оценка собственной деятельности), повышающих его ответственность. Это соответствует теории мотивации Ф. Герцберга, согласно которой работа, привлекающая человека, должна характеризоваться высокой степенью ответственности и возможностью достижения значимых результатов.

Методы обогащения деятельности весьма разнообразны и зависят от характера выполняемой работы. Все методы можно разделить по следующим достаточно общим направлениям:

- установление отношений с потребителем продукта труда работника. Это иногда противоречит сложившейся во многих организациях практике, когда для работника важнее оценка его труда начальником, а не потребителем;
- планирование своей собственной работы на основе установленных целей и крайних временных интервалов деятельности;
- создание условий, при которых человек чувствует себя собственником рабочего процесса;
- включение в работу элементов обучения. В работу периодически включаются элементы, для выполнения которых человек обязан изучать что-то новое, что создает у него ощущение личностного роста;
- включение в работу элементов уникальности, отличающих работу от других аналогичных. Это позволяет работнику ощущать свою собственную уникальность и значимость для организации.

Подход социотехнических систем концентрирует внимание на групповой работе, когда полномочия делегируются группе, а не отдельному человеку. Здесь работы проектируются таким образом, чтобы добиться наиболее удачного взаимодействия социальной (группа работников) и технической систем. Использование данного метода при перепроектировании организационных ролей весьма затруднительно, поскольку требует перестройки всей системы управления предприятием.

Обычно социотехническая система включает в себя три элемента: социальную систему, техническую систему, связывающие их модераторы.

Социальная система, как часть рассматриваемой модели, включает в себя:

- индивидуальные и групповые потребности;
- социально-психологический климат группы;
- производственный потенциал группы, включающий в себя знания и умения членов группы, их профессионализм, способность к приобретению новых знаний и способность автономно выполнять производственные задания;
- стиль управления группой.

Чаще всего именно неподготовленность социальной системы к групповой работе становится барьером на пути использования данного подхода.

Техническая система, как часть рассматриваемой модели, включает в себя:

- тип производственного процесса (единичное, серийное, поточное) и его сложность, что может стать препятствием автономности работы группы;
- технологические параметры (пространственно-временные характеристики выполнения работы, технология выполнения работы, существующая взаимозависимость между членами группы при выполнении работы);
- физические условия выполнения работы (температура, освещенность, шум, загрязненность и чистота);
- природа используемых сырья и материалов.

Модераторы связывают между собой техническую и социальную системы. Их функции:

- установление целей деятельности группы, исходя из возможностей технической системы;
- распределение функциональных и групповых ролей между участниками группы;
- определение направления развития потенциала группы;
- увязывание потребностей и целей участников группы с особенностями технической системы.

1.12. Культура управленческого труда

Культура управления производством сочетает в себе достижения и принципы менеджмента и организации управленческого труда, а также соблюдение предъявляемых к работникам управления требований, которые обусловлены нормами и принципами этики, морали, права.

Различные предприятия отличаются друг от друга не только культурой производства, но и культурой управления. Выделяют три уровня культуры управления.

1. *Высокий уровень* отражает наиболее органичный способ взаимосвязи системы управления и производства. Высокий уровень культуры управления характеризуется демократическим стилем руководства, благоприятным морально-психологическим климатом в трудовом коллективе, высокой степенью удовлетворенности трудом, стабильными производственными показателями, гласностью и информированностью во всех сферах деятельности, широким использованием современной организационной техники и технологии управления и т. д. Такой уровень позволяет быстро и оперативно перестраиваться на решение актуальных задач, внедрять новое и передовое, привлекать к управлению активных людей, умеющих работать грамотно, творчески, заинтересованно.

2. *Средний уровень* присущ тем предприятиям, где единство целей и интересов всех участников производства слабо подкрепляется соответствующими методами и формами управления. Причинами такого положения являются, как правило, несовершенство знаний руководящих работников в области социально-психологических и педагогических проблем, их недостаточная профессиональная подготовленность, неумение взаимодействовать с людьми.

3. *Низкий уровень* характеризуется устойчивыми конфликтами и противоречиями между большинством членов трудового коллектива и руководством предприятия, распространением волюнтаристского, бюрократического стиля управления.

Культура управления определяется совокупностью разнообразных факторов, каждый из которых обеспечивает соответствие составных частей процесса управления тем требованиям, которые к ним предъявляются производством. Основными факторами, определяющими культуру управленческого труда, являются: организационные и экономические, технические, технологические, психофизиологические, этические, гигиенические, эстетические.

Учет этих факторов способствует повышению работоспособности руководителя, которая выражается в возможности организма в течение всего рабочего времени и без отрицательных для здоровья последствий переносить значительные умственные и нервно-психические нагрузки при выполнении должностных функций.

Работоспособность руководителя неодинакова в течение рабочего дня. Всегда есть так называемый период вработываемости, который длится от 20–40 мин (у холериков и сангвиников) до 2–3 ч (у флегматиков и меланхоликов). Существуют люди «совы» и «жаворонки». Максимальная работоспособность обычно длится 3–4 ч (у холериков и сангвиников – в первой половине, у флегматиков – чаще во второй половине рабочего дня). Рекомендуется в эти периоды максимальной работоспособности заниматься главными и наиболее трудными видами работ. На продолжительность высокой работоспособности оказывают влияние не только состояние здоровья человека, сложность и интенсивность труда, но и перечисленные выше факторы.

Организационные и экономические факторы, определяющие культуру управления, находят отражение в мероприятиях по совершенствованию хозяйственного механизма, который в конечном итоге создает новые условия труда руководителя. Сюда входят:

- расширение самостоятельности в работе;
- организация системы управления, надежного порядка и дисциплины, материальной заинтересованности;
- обеспечение нормативными, справочными и методическими материалами, необходимыми для организации труда.

В сельском хозяйстве особенно напряженными являются периоды полевых работ. Это время будет использоваться наиболее эффективно, если разработана система управления, которая даже в непредвиденных ситуациях определяет, кто и какое решение принимает, с кем согласуется принятое решение, до кого оно доводится, кто и как его контролирует и т. д. Все эти моменты предварительно изучаются и проигрываются в менее напряженные периоды. Чтобы руководителю сэкономить свое время и время подчиненных на ежедневно повторяемые одни и те же указания и разъяснения, следует один раз оформить их в виде инструкций. В этом случае время будет расходоваться лишь на контроль.

Среди организационно-экономических мероприятий, повышающих культуру управленческого труда, можно выделить следующие:

- совершенствование производственной структуры предприятия и организационной структуры управления;
- планирование и правильная организация рабочего дня;
- разработка должностных инструкций и положений о производственных подразделениях;
- организация рационального режима труда и отдыха;

– проведение мероприятий, направленных против потерь рабочего времени из-за нарушений трудовой дисциплины.

Технические факторы – это оснащенность рабочего места руководителя мебелью, средствами оргтехники, обеспеченность служебным транспортом. Их назначение – облегчить труд, сделать условия труда более благоприятными, сократить затраты времени и ускорить процесс управления путем механизации и автоматизации труда.

Технологические факторы определяются уровнем разработки и внедрения рациональной технологии управленческого труда, которая включает:

- работу с информацией (сбор, обработка, анализ информации);
- принятие управленческих решений, доведение их до исполнителей;
- определение исполнителей по этапам, объектам, срокам;
- распределение людских, материальных и финансовых ресурсов;
- контроль над выполнением принятого решения.

При этом предполагается устранение нерациональных операций и этапов работ, ликвидация дублирующих потоков информации, проектирование очередности работ, документооборота и т. д. На самом ответственном этапе управления, то есть на этапе разработки и принятия решений, необходимо:

- по каждой руководящей должности составить примерную номенклатуру управленческих решений и процедуру их разработки;
- определить, какие решения принимаются единолично, какие коллегиально и какие коллективно. При коллегиальном методе разработки решений дополнительно требуется установить перечень должностных лиц, которые могут привлекаться к подготовке проекта решения и его обсуждению.

Психофизиологические факторы – это индивидуальные особенности организма, связанные с функционированием всех органов человека. Их учет позволяет повысить работоспособность или, во всяком случае, дольше ее сохранить. Важно соблюдать режим труда и отдыха, что благоприятно влияет на здоровье человека и повышает производительность труда.

Этические факторы. Этика в широком смысле – это кодекс, свод правил общения людей, выработанных многими поколениями. Через отношения людей к труду и общественному производству этика влияет на экономику и управление. Особенности деятельности управленческих работников находят свое отражение в профессиональной управленческой этике.

Гигиенические факторы – это санитарные условия (температурный режим, чистота помещений и воздуха, освещение, шум, цветовое оформление

помещений), оказывающие влияние на работоспособность и здоровье человека, производительность и качество управленческого труда.

Эстетические факторы. Эстетика – это философская дисциплина, изучающая законы красоты и ее проявления в жизни и искусстве. Эстетизация управления предполагает оформление интерьеров, создание помещений для отдыха, применение функциональной музыки, оборудование рабочих мест с учетом новейших тенденций в дизайне, промышленной и технической эстетике, использование средств наглядной агитации и визуальной информации, обустройство территории.

1.13. Служебный этикет

Служебный этикет – это совокупность правил поведения работников системы управления, касающихся их взаимоотношений с людьми.

Служебный этикет базируется на нормах общего этикета, который регламентирует, что допустимо и приемлемо в данном обществе или в конкретной ситуации, а что нет. Служебный этикет включает: вежливость и приветливость, тактичность, скромность, ответственность, компетентность, продуманную линию поведения во внеслужебное время.

Вежливость и приветливость основана на доброжелательности к подчиненным и коллегам. Формальная вежливость, «вежливость сквозь зубы», за которой скрывается недоброжелательное отношение к человеку без каких-либо серьезных оснований, пренебрежение к работнику не соответствуют требованиям служебного этикета.

Тактичность – это чувство меры в личных и деловых отношениях, а также умение чувствовать границу, за пределами которой могут возникнуть нежелательные напряженности во взаимоотношениях. Тактичность требует учета своеобразия личности, умения не замечать незначительные оплошности подчиненного, предвидения реакции работников, обладания чувством меры в отношениях с людьми и т. д.

Скромность управленческого работника выражается в его уважительном отношении к человеку труда. Это естественное поведение культурного человека, не допускающего во взаимодействии с подчиненными насмешек, издевательства, грубости, хамства, разного рода фамильярностей и т. д.

Ответственность в деловых отношениях имеет особое значение, поскольку безответственность может сорвать выполнение задания, нарушить рабочий ритм, вызвать массу других негативных последствий.

Компетентность – это, прежде всего, высокий профессионализм руководителя.

Продуманная линия поведения во внеслужебное время особенно важна для руководителей и специалистов сельскохозяйственных предприятий, так как в сельской местности все всегда на виду.

Этикет – это инструмент, которым необходимо владеть, если руководитель хочет добиться успеха. Само по себе знание и следование правилам этикета не гарантирует успеха, если нет достаточной профессиональной подготовки или необходимых для данной должности качеств. Однако тот, у кого умение ладить с людьми и безупречно выполнять свою работу сочетается с хорошими деловыми манерами, будет продвигаться по служебной лестнице быстрее, чем тот, кто, пренебрегая этикетом, использует недопустимую лексику, невежлив с людьми, нарушает общепринятые нормы поведения, неправильно держит себя с вышестоящими лицами, сослуживцами, подчиненными.

Нарушениями служебного этикета следует считать следующие ошибки руководителя.

1. Отказ от личной ответственности. Многие руководители с трудом мирятся с неудачами, а тем более преодолевают их. Нередко они винят во всем различные обстоятельства, и, что еще хуже, перекладывают ответственность на подчиненных им сотрудников.

2. Препятствие дальнейшему повышению уровня квалификации и росту талантов сотрудников. Люди, труд которых недооценивается, имеют недостаточную заинтересованность в труде и работают хуже других. В конечном счете, именно слабый сотрудник определяет уровень всей рабочей группы.

3. Проверка результатов вместо оказания влияния на мышление. Как правило, руководители ожидают достижения поставленных целей и мыслят лишь об этом. Они редко принимают во внимание, что любой приказ может породить у сотрудника определенные чувства и длинные цепочки мыслей, а это имеет решающее значение для достижения успеха.

4. Занятие неправильных позиций. Кто требует от сотрудников проявления лояльности, должен и сам уметь поддерживать сотрудников в случае допущения ими просчетов.

5. Недооценка важности прибыли. Любой руководитель вносит свой вклад в дело получения прибыли. Целесообразно иногда отдавать себе отчет в этом.

6. Одинаковый подход ко всем сотрудникам. Каждый сотрудник – это индивидуальная личность, у каждого свое происхождение и образование,

характер, сильные и слабые стороны, представления о профессии. Тот руководитель, который считает, что все сотрудники организации одинаковы, не может рассчитывать на достижение успеха.

7. Сосредоточенность не на целях, а на проблемах. Кто постоянно разменивается на решение мелких проблем, не может долго задерживаться в кресле руководителя.

8. Не начальник, а товарищ. Руководитель должен ощущать свою ответственность перед сотрудниками, а не за них.

9. Игнорирование общих правил. Точность и четкость руководителя в осознании расходов и доходов, недостатков и потерь предприятия, его общих направлений и путей развития не создают препятствий для его продвижения по служебной лестнице.

10. Наставление сотрудников. Руководитель должен достигать намеченных целей, улучшая условия труда сотрудников, стимулируя их, прилагая необходимые усилия и обеспечивая тесное сотрудничество.

11. Допущение невнимания. Умелые руководители в своей работе показывают пример своим сотрудникам. Они не требуют от них того, что сами не в состоянии сделать.

12. Высокая оценка работы только лучших сотрудников. Умелым руководителем является тот, кто может дать ощутить большинству сотрудников результаты своего собственного успеха.

13. Манипулирование людьми. Угрозы, страх, паника всегда означают неумелое руководство. Опытный руководитель надеется на понимание и готовность всех сотрудников соответствовать принципу: «руководить – значит справляться с самим собой».

Основные *правила служебного этикета* во взаимоотношениях с подчиненными сводятся к следующему.

1. При определении виновного в неудовлетворительно выполненной работе следует ответить на три вопроса:

– кто выбрал этого человека для выполнения задачи, которая решена неудовлетворительно?

– кто его инструктировал? Как это было сделано?

– был ли соответствующий контроль над выполнением задачи?

Если ответы на эти вопросы показывают, что руководитель все выполнил правильно и не может предъявить претензии к себе, тогда следует наказать виновного, причем сделать это надо тактично, соизмеряя вину с наказанием.

2. Замечание подчиненному целесообразно делать наедине. Это позволит выяснить причины, которые могут быть устранены без участия остальных сотрудников, не задеть самолюбие подчиненного.

3. Подчиненному, работа которого вас не удовлетворяет, лично скажите, какова ваша оценка его труда. Подчеркните, что верите в него и поэтому не освобождаете его от работы.

4. Свою ошибку, неверный шаг следует признавать быстро и решительно, опережая возможную критику.

5. При оценке работы подчиненного не говорите о других работниках.

6. Не повторяйте ни публично, ни один на один критические замечания в адрес человека, исправившего дело.

7. Запретить подчиненному какое-либо нужное решение можно только в том случае, если предложите лучшее решение.

8. Хороший руководитель делает замечания по мере обнаружения недостатков в работе подчиненных, а плохой – копит их для публичного разноса.

9. Признать критику – это значит принять на себя ответственность за исправление недостатков.

Некоторые *правила этикета* при знакомствах, приветствиях.

1. При представлении друг другу людей, разных по возрасту и полу, придерживаются следующих правил:

- младшего по возрасту всегда представляют старшему;
- мужчину всегда представляют даме, даже в тех случаях, когда ей нет и восемнадцати лет;
- исключение, когда женщину представляют мужчине – президенту, (главе другого государства, имеет высший церковный сан);
- мужчины, как правило, обмениваются рукопожатиями, когда их представляют друг другу. Женщины делают это по желанию.

2. Представление друг другу или знакомство двух человек сопровождаются словами:

- Иван Иванович, это Петр Петрович;
- господин Иванов, это господин Петров;
- Иван Иванович, разрешите (я хотел бы) представить вас моей жене. Галина, это Иван Иванович;
- не следует использовать обороты «познакомьтесь» и «я хочу, чтобы вы познакомились».

3. Руководитель здоровается со своими подчиненными, соблюдая следующие правила:

– первым руководителя приветствует подчиненный, но руку первым подает руководитель;

– при встрече с женщиной руководитель приветствует ее первым;

– руководитель должен первым приветствовать ветеранов труда, старших по возрасту.

4. При представлении одного человека группе придерживаются следующих правил:

– на многолюдных официальных мероприятиях только что прибывшего представляют одному-двум присутствующим;

– фамилии присутствующих называют перед фамилией вновь прибывших;

– гостя, который только что прибыл, никогда не представляют тому, кто собирается уходить.

5. При знакомствах, приветствиях соблюдаются следующие правила:

– во время неофициальных встреч хозяева, приветствуя гостей, лишь приподнимаются со своих мест;

– когда женщину представляют кому-нибудь, ей не нужно ни вставать, ни подавать руки (исключение, когда человек намного старше ее);

– в общественных местах мужчины не вскакивают со своих мест при появлении незнакомой женщины, которая проходит мимо или приближается. Если она останавливается, чтобы заговорить, то мужчина встает и отвечает на ее вопросы;

– если женщина заходит в кабинет к мужчине по делу, он должен встать и, поприветствовав ее, предложить стул и не садиться на свое место до тех пор, пока не устроится она. Когда женщина встает, чтобы уйти, он сразу же поднимается и провожает ее до двери, которую обязан открыть перед нею.

6. Правила служебного этикета при появлении в комнате руководителя следующие:

– входя в комнату, где сидят подчиненные, руководитель здоровается первым, а сотрудники отвечают;

– если к вам зашел руководитель, то вставать не обязательно.

7. При необходимости зайти в кабинет руководителя придерживаются следующих правил:

– в дверь кабинета руководителя, если у него нет секретаря, не стучат;

– если руководитель выразил пожелание, чтобы сотрудники не входили к нему без стука, то это следует соблюдать;

- посетитель, входящий в комнату учреждения, не должен стучать в дверь (это нервирует и отвлекает людей);
- когда в кабинет руководителя входит начальник, подчиненный или коллега-женщина, то вставать не нужно.

1.14. Организация личной работы

Первым показателем эффективности труда руководителя является экономия времени, конечным – результаты производства. Для эффективного управления производством руководители всех уровней должны научиться управлять собой. А управлять собой на производстве – это, прежде всего, эффективно использовать свое рабочее время. Нет ничего более легкого, чем быть занятым, и нет ничего более трудного, чем быть результативным.

Зачастую руководители слишком ориентированы на процесс деятельности и недостаточно на ее цель, т. е. на результативность действий. Для того чтобы избежать таких ошибок, необходимо освоить самоменеджмент.

Самоменеджмент представляет собой последовательное и целенаправленное использование испытанных методов работы в повседневной практике для того, чтобы оптимально и продуктивно использовать свое время. *Цель* самоменеджмента состоит в максимальном использовании собственных возможностей, сознательном управлении течением своей жизни и преодолении внешних обстоятельств, как на работе, так и в личной жизни.

Организацию личной работы следует начинать с индивидуального плана деятельности. Он составляется после того, как определены конкретные функциональные обязанности, намечены главные задачи и соответствующие цели. Такой план работы составляется 1–2 раза в год. После определения цели и задач необходимо решить вопрос о том, как организовать контроль их выполнения. При этом следует учитывать, что контролируется именно цель и ее осуществление, а не мероприятия, необходимые для ее достижения. Цель – это мыслительная деятельность по достижению результата, а мероприятие – это практические действия.

На основе годовых планов составляются квартальные, а затем и недельные. Недельный план является уточнением общего плана, детальным распределением имеющихся ресурсов. Каждую пятницу во второй половине дня рекомендуется определять задания на следующую неделю и вносить их

в календарный план. Для этого лучше всего иметь еженедельник. При составлении недельного плана следует придерживаться следующих правил:

- не загружать свой рабочий день больше, чем на 60 %, поскольку каждый день приходится заниматься и непредвиденными делами;

- если проводятся еженедельные совещания, то необходимо записывать ход их проведения и принимаемые решения, поручения;

- не забывать о перспективном индивидуальном плане работы и перенести из него запланированные задания в еженедельник, отводя для их выполнения необходимое время;

- проверять, какие дополнительные работы предстоит выполнить на данной неделе, потребуют ли они время на подготовку;

- выделять и группировать отдельно так называемые мелкие работы;

- на основе недельных планов составлять ежедневные планы, особенно если нет полной ясности о предстоящих работах на следующий день.

Необходима определенная система использования рабочего времени в течение дня. При составлении распорядка рабочего дня обычно учитывается:

- кому и какие поручения дать, определяя сроки выполнения;

- количество лиц, с которыми необходимо переговорить по телефону и встретиться лично;

- где побывать, что обсудить или проконтролировать;

- время приема подчиненных и участия в общественных мероприятиях.

При распределении рабочего времени рекомендуется придерживаться следующих правил:

- стараться выполнить определенные задания в течение дня;

- несмотря ни на какую спешку, начинать рабочий день со спокойного обдумывания в течение 10–15 минут предстоящих работ;

- если есть секретарь, то начинать рабочий день с совещания с ним.

Определять последовательность выполнения работ;

- если есть возможность, то начинать рабочий день с выполнения наиболее трудного задания. После этого другие работы выполняются как бы сами по себе;

- не привыкать начинать свой рабочий день с ознакомления с почтой, так как она редко содержит что-нибудь срочное;

- по мере выполнения задания вычеркивать его из плана работы. Приятно сознавать, что сделано что-то полезное;

- проверять перед началом работы, все ли задания предыдущего дня выполнены;

– чтобы дела не «зависали», в первую очередь выполнять работу, оставшуюся незаконченной накануне.

Редко кто из руководителей может сказать, что ему удастся использовать свой рабочий день оптимальным образом. Неожиданные визиты, телефонные звонки и разговоры зачастую поглощают значительную часть рабочего времени. Чтобы повысить производительность управленческого труда, целесообразно провести оптимизацию собственной деятельности.

Тот, кто встает вечером из-за стола с ощущением, что ничего не успел сделать, хотя весь день работал как вол, обязан подвергнуть себя строгой самокритике и признать организацию своей работы неправильной. Ошибками руководителя являются:

- перенос решения на завтра;
- стремление сделать все сразу;
- стремление делать все самому;
- убеждение, что вы все знаете лучше всех;
- неумение разграничить функции;
- попытки свалить вину на других.

1. *Перенос решения на завтра* – это самая распространенная ошибка. И огромная куча бумаг на столе руководителя является ее первым признаком. Как правило, к оттягиванию решения прибегают в том случае, когда стоящие задачи, проблемы или цели довольно туманны, когда нет ясного и четкого представления о том, чего, собственно, необходимо добиться. В такой ситуации почти всегда помогает письменная формулировка ближайших задач. Письменное изложение помогает яснее сформулировать свои мысли и отчетливо увидеть проблему. Можно также установить жесткие сроки решения вопросов. Это позволит повысить темп работы и получить от нее моральное удовлетворение.

Медлительность в работе руководителя появляется тогда, когда он сталкивается с делом, которое для него либо неприятно, либо сложно, либо порождает нерешительность.

Неприятные дела. Сталкиваясь с неприятной проблемой, следует задуматься о возможных отрицательных последствиях отсрочки. Этого бывает достаточно, чтобы сразу расхотелось медлить. Полезно также установить предельный срок, который своей конкретностью понуждает преодолеть медлительность и взяться за работу. Но при этом предельный срок должен быть реальным, а дата – конкретной. Вообще, имея дело с неприятной работой, держите в памяти принцип «80 : 20», который, как свидетельствует

коммерческая практика, оправдывается в большинстве случаев. Этот принцип гласит: обычно 20 % изделий приносят 80 % прибыли, а остальные 80 % дают лишь 20 % прибыли; 80 % конфликтов бывает с 20 % подчиненных; 80 % рекламаций приходит от 20 % потребителей. И вообще, 80 % времени тратится на 20 % дел. Проанализировав свою работу с этой точки зрения, можно увидеть, что больше всего хлопот доставляет ограниченное число видов деятельности. Взяв за правило заниматься этими делами в первую очередь, можно резко сократить обычную служебную задолженность.

Сложные дела. Чаще всего не хочется браться за сложные дела потому, что просто неясно, с чего начать. Не стоит оправдывать свою медлительность ожиданием вдохновения. Здесь единственный выход – разбить задачу на несколько более мелких. Анализ подзадач обычно помогает в поисках первого шага.

Дела, порождающие нерешительность. Ощущение нерешительности – это самая труднопреодолимая причина медлительности. Нерешительность порождает ряд неприятных моментов, в частности:

– стремление всегда быть правым, что мешает руководителю иметь право на ошибку. Стремление застраховать себя от ошибок на 100 % толкает к бесконечному сбору информации, консультациям, совещаниям, отсрочкам решения. Но нельзя забывать, что есть время обсуждать и есть время действовать. Время действовать наступает тогда, когда любая новая информация уже не может существенно улучшить качество будущего решения;

– стремление к совершенству. Руководители, которые требуют от себя и своих подчиненных совершенства, редко его достигают. Чаще такое стремление порождает лишь атмосферу беспокойства и напряженности, а отношения между людьми вынуждают руководителя медлить. Поэтому руководителю следует выработать привычку принимать то лучшее решение, на которое он способен сейчас, и считать его удовлетворительным;

– опасение, что может получиться не так, как намечено. Конечно, все может случиться, но если вообще не начать действовать, то результат будет еще хуже. Следует обдумывать возможные проблемы, трудности, преграды и пути их устранения.

2. *Стремление сделать все сразу.* Одновременное решение нескольких проблем – это верный путь к неврозам. Можно заниматься множеством дел, но решить лишь малую их часть. С точки зрения сохранения собственной нервной системы, а также производительности труда, намного полезнее

ограничиться окончательным решением только нескольких задач, чем одновременно начинать множество дел, которые все равно не удастся довести до конца. Нерешенные до конца проблемы тяжелым грузом ложатся на психику, в то время как каждое законченное дело приносит чувство морального удовлетворения.

Переходить к новой задаче можно тогда, когда предыдущая полностью решена или хотя бы получено ясное представление о характере ее решения.

3. *Стремление делать все самому.* Управление – это такой набор функций руководителя, которые никоим образом нельзя совместить со стремлением сделать все лично. Задача руководителя состоит не в том, чтобы загрузить себя работой, а в том, чтобы планировать, организовывать, направлять и контролировать. Руководитель должен организовать работу сотрудников, распределяя между ними конкретные задания. Такую форму взаимоотношений между начальником и подчиненными принято называть делегированием. Именно от того, насколько руководитель владеет искусством делегирования, зависит эффективность работы вверенного ему предприятия или подразделения, а значит, и качество работы самого руководителя. Делегирование – это не способ уйти от ответственности, а форма разделения управленческого труда, позволяющая повысить его эффективность.

4. *Убеждение, что вы все знаете лучше всех.* Иногда вместо того, чтобы поручить решение некоторых специфических вопросов специалистам, которые решили бы задачу быстрее и лучше, некоторые руководители стремятся сделать все сами, веря в свое превосходство или боясь уронить свой авторитет. Есть достаточно много различного рода проблем, решение которых лучше доверить специалистам.

5. *Неумение разграничить функции.* Отсутствие четкого разграничения задач, ответственности и служебных функций работников аппарата управления очень часто затрудняет решение многих проблем. С одной стороны, руководящие работники всеми силами отбиваются от вмешательства извне, а с другой – сами вмешиваются в чужие дела, перекладывают ответственность на других, дублируют управленческие операции.

Самое эффективное средство борьбы с дублированием функций и претензиями на всестороннюю компетентность – это четкие и детализированные должностные инструкции, увязанные с организационной структурой управления и меняющимися целями предприятия. Такие инструкции должны однозначно определять права, обязанности и персональную ответственность каждого руководителя и специалиста. В идеальном случае,

в инструкциях должны содержаться схемы решения наиболее часто встречающихся проблем управления, определяться границы компетентности при решении тех или иных вопросов, права на получение информации и условия ее предоставления, устанавливаться порядок соподчиненности и замещения должностей.

6. *Попытки свалить вину на других.* Задача руководителя – установить объективные причины неудач, а не искать виноватых.

Таким образом, эффективность работы руководителя определяется факторами, которые зависят как от него самого, так и от подчиненных.

Эффективность работы руководителя снижается, если он:

- не планирует работу – ни свою, ни своего подразделения;
- выполняет сначала приятную и знакомую работу;
- не доверяет своим подчиненным и выполняет их работу сам, поскольку это, по его мнению, быстрее;
- слишком основателен и не умеет использовать в интересах работы подчиненных;
- направляет работу персонала непосредственно, вместо того, чтобы руководить путем постановки целей и задач, опираясь на самоуправление;
- принимает слишком много решений вместо подчиненных, считая, что таким путем держит все нити управления в своих руках. На самом же деле он тормозит развитие сотрудников в вопросах принятия решений и перегружает себя работой;
- не знает подчиненных и не интересуется ни их делами, ни их личными планами на будущее;
- не хочет и не умеет откровенно разговаривать с ними;
- не верит в их способности;
- не определяет порядок срочности и важности работ и не составляет план рационального использования рабочего времени.

Эффективность работы руководителя снижается, если подчиненные:

- не готовят как следует вопросы, с которыми намерены обратиться к начальнику, и этим самым мешают ему и отнимают рабочее время обоих;
- боятся сами принимать решения и постоянно обращаются к руководителю;
- не планируют использование своего рабочего времени и выполнение порученных им заданий и, тем самым, нарушают плановую работу руководителя;
- не знают точно своих заданий и полномочий;

- не умеют апеллировать к руководителю и берутся за выполнение заданий, не относящихся к ним, или работ, с которыми они заведомо не справятся;
- не умеют разговаривать с руководителем;
- не привыкли сами разбираться в полученных заданиях, а любят получать всегда готовые, детальные инструкции от других;
- сами не знают, к чему стремятся в своей жизни.

1.15. Управление временем руководителя

Продолжительность рабочего дня руководителей и специалистов высшего и среднего звена в хозяйствах составляет в среднем 10–12 часов. Она зависит от многих факторов:

- уровня экономического развития хозяйства;
- технической оснащенности;
- обеспеченности рабочей силой;
- материально-технического снабжения;
- подготовки управленческого персонала;
- состояния трудовой дисциплины.

Однако важнейшим фактором, определяющим продолжительность рабочего дня управленческого персонала, является умение управлять своим временем. Время является наиболее значимым личным ресурсом руководителя. В управлении личным временем выделяют четыре этапа:

- упорядочение работ;
- планирование деятельности;
- определение приоритетов деятельности;
- концентрация на отношениях и результатах.

При рассмотрении этих этапов необходимо учитывать, что каждый последующий из них не отвергает предыдущий, а вбирает его в себя.

Первый этап – *упорядочение работ* – характеризуется попытками с помощью записок, различных памяток и списков упорядочить работы, требующие от руководителя затрат сил и времени. Затем, по мере выполнения, руководитель вычеркивает из списка сделанное, испытывая при этом временное удовлетворение. Но достаточно часто дела в списке не соответствуют личностным ценностям и целям руководителя, и он делает то, что его заставляют делать внешние обстоятельства.

Второй этап – *планирование деятельности*. Для него характерно появление деловых календарей и дневников, с помощью которых руководитель

может планировать свою деятельность не только в настоящем, но и в будущем. У руководителя возникает потребность в самоконтроле, повышается ответственность за результаты деятельности.

Третий этап – *определение приоритетов деятельности*. К результатам двух предыдущих этапов добавляется определение:

- стратегических, тактических и оперативных целей деятельности;
- ценностных ориентаций руководителя;
- состояния внешней и внутренней среды организации.

Затем, на основании целей, ценностей и состояния среды определяются приоритеты деятельности и составляются планы ежедневных дел.

Такой подход ориентирует руководителя на высокую ежедневную производительность. Вместе с тем, руководитель оказывается зажатым в жесткую схему обязательных дел, у него практически не остается времени на творчество и поддержание отношений с другими людьми, в том числе с подчиненными и коллегами. По этим причинам руководители могут отказываться от идеи расстановки приоритетов, используя на практике методы первого и второго этапов управления временем.

Именно на третьем этапе у руководителей возникают пять проблем в их взаимоотношениях с собственным временем.

1. *Откладывание работы*, которая кажется скучной и неинтересной. При этом работа накапливается, оставляя руководителю все меньше свободного времени. Один из путей решения этой проблемы – выделить один час в день на работу, которую хочется отложить. Очень часто эта работа оказывается менее трудоемкой и скучной, чем кажется.

2. *Неделегирование части работы* подчиненным, поскольку многие руководители считают, что быстрее все сделать самому, или боятся, что передача полномочий будет расцениваться как неспособность сделать работу самому. Руководителю следует учитывать, что делегирование не только экономит его время, но и развивает способности подчиненных.

3. *Неумение справляться с канцелярской работой*, которое зачастую прикрывается отсутствием времени на раскладку бумаг по нужным папкам. Немного времени, потраченного на сортировку документов, позволит сэкономить время, которое расходуется на поиск необходимого документа.

4. *Проведение ненужных собраний*. Руководитель и его подчиненные должны быть уверены, что собрание стоит того времени, которое на него расходуется. Руководитель должен задать себе вопрос: что случится, если собрание не проводить? Собрание следует проводить, если на ликвидацию

последствий его непроведения будет затрачено больше времени, чем на само собрание. Кроме того, руководитель должен уметь использовать короткие встречи с подчиненными и коллегами, которые могут заменить собрания, т. е. использовать «менеджмент на ходу».

5. *Неумение расставить приоритеты.* Руководитель должен уметь выделить из всей массы своих дел те, которые являются наиболее важными и перспективными, и сосредоточить усилия на них.

Четвертый этап – *концентрация усилий на отношениях и результатах.* При этом подходе все виды деятельности руководителя характеризуются двумя параметрами: важность и срочность.

Важность – это характеристика деятельности с точки зрения внесения вклада в достижение целей.

Срочность – это характеристика деятельности с точки зрения требования внимания и активной деятельности руководителя.

Примером срочного дела может являться телефонный звонок. Очень немногие могут позволить себе не реагировать на него вне зависимости от того, чем человек занимается в настоящее время. Срочность здесь видима и, как правило, человек получает удовлетворение от того, что он успешно справился со срочным делом вне зависимости от его важности.

Классификация дел, в зависимости от их срочности и важности, может быть представлена в виде матрицы (табл. 1.4).

Таблица 1.4

Классификация дел

Дела	Срочные	Не срочные
Важные	I Неотложные проблемы Критические ситуации	II Планирование Создание связей и отношений Поиск новых возможностей Саморазвитие
Не важные	III Большинство текущих неотложных дел Многие телефонные звонки Некоторая корреспонденция Некоторые совещания	IV Мелочи, отнимающее время Некоторая корреспонденция Пустая трата времени Отлынивание от работы

Руководители, пребывающие в квадрате I, сосредоточены на проблемах. Каждый день для них – это борьба с проблемами, но количество проблем с каждым днем не уменьшается, а увеличивается. Все меньше времени остается на радостные чувства от разрешенных проблем, растет число стрессовых

ситуаций. Единственным средством избавления от проблем многие руководители такого типа видят в уходе в дела квадрата IV, что служит своеобразным отдыхом.

Другие руководители большинство времени расходуют на дела квадрата III, считая, что занимаются делами квадрата I. Для них важное становится срочным (т. е. исключается четкое планирование, развитие и проч.).

Руководители, работающие в квадрате II, ориентированы на упреждение проблем за счет строительства отношений с окружающими людьми, перспективного планирования, предупредительных действий и приобретения новых знаний. Поэтому количество кризисных ситуаций, с которыми они сталкиваются, сравнительно невелико, у них остается время на отдых и они занимаются творческой деятельностью.

Переход от работы в квадрате I или III к работе в квадрате II достаточно сложен. Первоначально единственным ресурсом времени для занятий делами квадрата II является время из квадратов III и IV. И здесь очень важно суметь отказаться от навязываемых извне дел, относящихся к квадратам III и IV. При этом важно иметь в виду, что человек из-за ограниченности суток всегда вынужден говорить кому-то или чему-то «нет». Для многих проще сказать «нет» самому себе, забирая время у собственного развития и здоровья, собственной семьи и творчества, и отдавая это время интересам других.

Организация работы в квадрате II базируется на четырех составляющих.

1. *Определение собственных ролей.* Любой человек в своей жизни, вне зависимости от собственных желаний, играет несколько ролей – в личной жизни, в семье, на работе, в общественной деятельности. Поэтому для эффективного управления собой и своим временем человек должен четко представлять, какие роли он исполняет. Этим и определяется необходимость определения собственных ролей на основе собственных ценностей и жизненных целей.

2. *Определение ближайших дел.* Ближайшие дела – это дела одной недели. Необходимо определить два-три важных для каждой из ролей дел, которые можно завершить в течение недели.

3. *Планирование собственной деятельности.* Определяются дела на ближайшую неделю, затем они распределяются по дням недели. Некоторые дела будут занимать определенные промежутки времени в течение нескольких дней и даже недель. Такой подход к недельному планированию:

– позволяет определить дела, важные с точки зрения достижения собственных долгосрочных целей;

– оставляет свободное время для реагирования на непредвиденные обстоятельства, которые относятся к квадратам I и III;

– вырабатывает отношение к непредвиденным срочным делам как к помехам на пути достижения целей, а не как к чему-то крайне значимому.

4. *Ежедневная адаптация.* Каким бы прекрасным ни был план на неделю, жизнь неизбежно вносит свои коррективы, которые отражаются как на важности дел, так и на собственных целях. Поэтому имеет смысл ежедневно анализировать свой недельный план, адаптируя его к новым обстоятельствам.

1.16. Организационная культура

Организационная культура – это весьма сложное объединение ценностных ориентаций, норм личностного и межличностного поведения, верований и устремлений, принимаемых и поддерживаемых как организацией в целом, так и ее сотрудниками.

Любая классификация организационных культур весьма относительна и ни одна из них не в состоянии охватить все существующее разнообразие. Выделяют следующие виды организационных культур:

- культура власти;
- культура роли;
- культура задачи;
- культура личности.

Культура власти опирается на личность руководителя и его ближайшее окружение, в руках которых сосредоточены важнейшие ресурсы.

Для культуры власти характерно следующее:

- достижение результатов более значимо, чем средства их достижения;
- деловой успех часто соседствует с невысокой моралью;
- степень влияния отдельного работника на жизнедеятельность организации определяется его близостью к руководству;
- решения принимаются на основе баланса сил;
- в отношении сотрудников такая культура не является дружественной;
- культура построена на конкуренции и жесткой системе контроля, который проводят специально отобранные для этого люди;
- эффективно работать в организации с такой культурой может только человек, ориентированный на силу, уверенный в себе, не боящийся риска, невысоко ценящий собственную безопасность, не считающийся со слабостями других.

Достоинством такой организационной культуры является возможность быстрого реагирования на происходящие изменения. Однако результативность реагирования во многом определяется компетентностью руководства.

Основными проблемами являются:

- сложность сохранения контроля при разрастании организации. Поэтому рост сопровождается выделением небольших предприятий с большой степенью независимости при условии личного доверия руководителя и при обязательном сохранении жесткого финансового контроля;

- большая текучесть кадров, поскольку не каждый человек может чувствовать себя комфортно в таких условиях.

Культура роли основана на строгой специализации подразделений организации, чью деятельность координирует сравнительно небольшое верхнее звено управления.

Для культуры роли характерно следующее:

- высокая степень формализации и стандартизации деятельности и отношений;

- контроль осуществляется на основе правил и инструкций;

- основной источник власти – положение, занимаемое работником;

- для выполнения каждой работы назначается сотрудник, чья квалификация оценивается только с точки зрения соответствия выполняемой работе;

- эффективность такой организации определяется рациональностью распределения выполняемых работ, а не потенциалом персонала.

В такой культуре комфортно чувствуют себя люди, ценящие стабильность и собственную защищенность. Честолюбивые люди, стремящиеся сами определять и контролировать свою деятельность, будут получать удовлетворение в организации с такой культурой только в том случае, если они находятся на высшем уровне управления.

Если среда, в которой функционирует такая организация, стабильна, то результативность деятельности организации высока. Если же среда динамична, то эффективность деятельности организации падает.

Культура задачи ориентирует персонал на выполнение работы путем объединения целей сотрудников и организации.

Для культуры задачи характерно следующее:

- высокая степень автономии деятельности сотрудников;

- коллективизм;

- хорошие взаимоотношения и взаимоуважение, основанные на признании способностей, а не на возрасте или должности;

– результативность работы команды ценится выше, чем результативность отдельного работника, а профессиональная компетентность выше, чем занимаемое положение или волевые качества личности;

– влияние специалиста на деятельность организации здесь значительно шире, чем в других культурах;

– основной контроль сосредоточен на высшем уровне управления и касается, как правило, распределения работ, сотрудников и ресурсов;

– наибольшая эффективность достигается путем интеграции необходимых ресурсов и сотрудников. Группам сотрудников дают возможность самостоятельно решать стоящие перед ними задачи.

Организации с такой культурой имеют высокую степень адаптивности, поэтому, чем динамичнее среда, тем эффективнее такая организация.

Основными недостатками такой культуры являются:

– сложность управления при росте числа работ и самой организации;

– ухудшение результативности и морального состояния рабочих групп при дефиците необходимых ресурсов, так как между группами начинается борьба за их обладание. В этом случае уже большую роль начинают играть занимаемое положение в организационной иерархии или волевые качества, т. е. культура задачи начинает переходить в культуру власти или роли.

Культура личности подразумевает, что организация существует лишь для того, чтобы способствовать развитию составляющих ее людей и содействовать достижению ими их собственных целей.

Сила личности в такой культуре – это сила специалиста, делающего то, что он умеет делать очень хорошо, и поэтому организация прислушивается к его мнению.

В реальной жизни организаций с такой культурой практически не существует (за исключением небольших консалтинговых фирм, адвокатских контор или творческих союзов).

Вместе с тем существует достаточно много людей, работающих в организациях с культурой власти, роли или задачи, но придерживающихся ценностей культуры личности. Это высококвалифицированные специалисты, которые рассматривают организацию как место для достижения своих собственных целей с некоторой выгодой для работодателя. Как специалистам им легко найти работу, поэтому такими людьми сложно управлять. Сила положения руководителя на них не действует, если она не подкреплена имеющимися у него ресурсами. По своей природе такие люди, как правило, ярко выраженные индивидуалисты, поэтому неподвластны групповому влиянию.

Основными *факторами*, влияющими на культуру организации, являются:

- история создания организации и форма собственности;
- размер;
- технология;
- окружение;
- ментальность общества;
- персонал.

История создания организации и форма собственности влияют на организационную культуру следующим образом:

– если организация возникла как семейное предприятие, то в ней почти всегда сохраняются патриархальные традиции, и такая организация будет тяготеть к культуре власти;

– если организация создавалась под патронажем государства или несколькими людьми, внесшими одинаковые пай, то вероятнее всего будет формироваться культура роли;

– если в процессе развития организация была вынуждена заниматься разными видами деятельности, то в ней могут появиться элементы культуры задачи;

– вновь создаваемые организации должны быть либо агрессивными и независимыми, что приводит к культуре власти, либо гибкими и адаптивными, что приводит к культуре задачи.

Размер организации:

– в целом большие организации являются более формализованными, что подталкивает их к культуре роли;

– если организация может расти путем создания дочерних предприятий, практически не взаимодействующих между собой, то сохраняется культура власти.

Технология:

– поточному и крупносерийному производствам, требующим больших капиталовложений и достигающим экономического эффекта при массовом производстве, в большей степени соответствует культура роли;

– мелкосерийному или единичному производству больше подходят культуры власти или задачи;

– если в единичном производстве создаются сложные изделия, для изготовления которых необходим труд большого числа людей, то наиболее значимое воздействие на культуру начинает оказывать размер организации, и культура роли становится преобладающей.

Внешнее окружение:

– если внешняя среда является более или менее стабильной, то для организации подходит культура роли;

– при изменении внешней среды (технологической, конкурентной) у предприятия появляется необходимость разработки и реализации некоторых проектов по обновлению продукции, изменению технологии и своего поведения на рынке. Для этого больше всего подходит культура задачи;

– если состояние внешней среды требует кардинальных, революционных преобразований в организации, то на первый план выходят личностные качества руководителя, способного провести эти преобразования. Для этого больше всего подходит культура власти.

Влияние *ментальности общества* на культуру организации можно оценить по шести параметрам: отношение человека к природе, ориентация во времени, отношение к природе человека, ориентация на деятельность, отношения между людьми, ориентация в обществе. Значения этих параметров и их влияние на культуру организации представлены в табл. 1.5.

Таблица 1.5

Общественная ментальность и организационная культура

Параметр ментальности	Тяготеющий вид культуры		
	Власти	Роли	Задачи
Отношение человека к природе	Господство над природой	Подчинение природе	Гармония с природой
Ориентация во времени	Жить настоящим	Жить прошлым	Жить будущим
Отношение к природе человека	Человек изначально «плохой»	Человек изначально «нейтральный»	Человек изначально «хороший»
Ориентация на деятельность	В работе важен результат	В работе важен процесс	От работы важно получать удовлетворение
Отношения между людьми	На основе индивидуальных связей	На основе иерархических связей	На основе групповых связей
Ориентация человека в обществе	Сочетание индивидуализма с принадлежностью к системе	Человек – часть системы	Человек – отдельное частное лицо

Персонал организации и ее культура оказывают друг на друга взаимное влияние. Приходя в организацию, человек вынужден придерживаться ее культурных традиций, которые реализуются посредством действий персонала. Разные типы культур предполагают различные психологические типы

контактов между сотрудниками. По этой причине разные люди будут в разной степени удовлетворены работой и удачливы в разных культурах. В самом общем случае имеет место следующее:

- для людей, плохо переносящих неопределенность и нуждающихся в ощущении стабильности, больше подходит культура роли;

- для людей, испытывающих большую потребность самоутверждения, больше подходят культуры власти и задачи;

- если для человека важна самореализация как организатора, то ему больше подходит культура власти;

- если для человека важна профессиональная самореализация, то ему больше подходит культура задачи;

- таланты личности будут скорее замечены и оценены в культурах власти и задачи;

- люди со средними способностями толкают свою организацию к культуре роли, а люди с высокими способностями – к культуре задачи или власти.

Дифференциация организационной культуры основана на том, что все виды деятельности в организации можно разделить на четыре вида:

- *рутинная, или запрограммированная деятельность* (является неизменной на протяжении большого временного периода, например, производство массовой продукции, реализация товара в магазине, бухгалтерский учет). Именно такими видами деятельности занято большинство работников организации;

- *инновационная деятельность* (направлена на изменение того, что организация делает в настоящий момент, или того, как она это делает; это может касаться, например, проектирования, маркетинговой деятельности, стратегического планирования);

- *кризисная деятельность*. Необходимость в ней возникает в том случае, если организация сталкивается с неожиданностями, и, как правило, в тех подразделениях, которые больше всего контактируют с внешней средой;

- *политика* (заключается в определении приоритетных направлений предприятия, установлении стандартов, распределении ресурсов между подразделениями и т. д.; этой деятельностью занимается высшее руководство).

Разумеется, все эти виды деятельности взаимосвязаны между собой и перекрывают друг друга. Но, тем не менее, в каждой конкретной или специальной функции управления один из видов деятельности представлен наиболее ярко. Каждому из этих видов деятельности соответствует определенная организационная культура:

- рутинной – культура роли;
- инновационной – культура задачи;
- кризисной и политике – культура власти.

Из этого следует, что, например, культура диспетчерского отдела должна быть иной, нежели культура отдела маркетинга, где возможны более неформальные отношения. Службы, занимающиеся устранением аварий, должны обладать достаточной властью и быть свободными от бюрократизма, а в управлении стабильными видами деятельности должны широко использоваться структурированные и закрепленные в документах процедуры и методы контроля. Таким образом, организационная культура не должна быть единой для всей организации, а должна быть дифференцируемой, в зависимости от вида деятельности конкретного подразделения. Это ведет к повышению адаптивности всей организации к динамике внешней среды.

Обратная сторона дифференциации заключается в усложнении контактов между подразделениями с разной культурой и, как следствие, в росте конфликтов между ними.

1.17. Мотивация персонала

Организация добивается успеха, если при прочих равных условиях персонал трудится более производительнее, повышает квалификацию, поддерживает дисциплину. Возникает вопрос, каким образом можно помочь или заставить людей выполнять определенную работу для достижения общих целей. Для этого руководство использует мотивы поведения работников и стимулы их трудовой деятельности. В основе мотивов лежат потребности.

Потребности – это осознанное отсутствие чего-либо. Они многогранны и подразделяются на материальные, духовные, физические и др.

Мотив – это внутреннее желание человека удовлетворить свою потребность. Например, если человек голоден, то его мотив – удовлетворить свою потребность в еде.

Стимул – это возможность получения средств удовлетворения своих потребностей в обмен на выполнение определенных действий. Обещание накормить – стимул для голодного человека, который будет готов за это сходить в магазин, обработать участок земли.

На любом предприятии должна существовать система стимулов, соответствующих мотивам работников и направляющая их деятельность на достижение целей организации, т. е. мотивация.

Мотивация – это процесс воздействия на конкретные потребности работника, побуждающие его к достижению целей организации.

Мотивация имеет две формы: внешнюю и внутреннюю.

Внешняя мотивация возникает не от самой работы, а дается организацией. Примером внешней мотивации является заработная плата, продвижение по службе, похвала и признание, а также дополнительные льготы (дополнительный отпуск, служебный автомобиль).

Внутренняя мотивация дается самой работой и возникает при наличии, например, чувства удовлетворения от достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения.

Выделяют три типа мотивации человека к труду: прямую, косвенную и побудительную.

Прямая мотивация формирует интерес к работе и ее результатам. В качестве факторов такой мотивации выступает содержание труда, осознание своих достижений, признание их окружающими, чувство ответственности и самореализации личности в труде. Деятельность, основанная на таких мотивах, приносит удовлетворение. Человек трудится не только ради получения заработка, он испытывает интерес к содержанию самой работы, творчеству.

Косвенная мотивация основана на материальной заинтересованности. Факторами этого типа мотивации являются формы оплаты труда, уровень инфляции, цены на продукцию. В данном случае труд выступает в форме цены за рабочую силу, как инструментальная ценность, которая обменивается на производимые товары и услуги.

Побудительная мотивация базируется на страхе и обязанностях. Она определяется властью, уровнем безработицы и отсутствием гарантии сохранения рабочего места, социальной напряженностью, неуверенностью в завтрашнем дне.

Различают *перспективную и текущую мотивацию*. Если мотивы деятельности человека и поставленная им цель относятся к отдаленному будущему и предусматривают стратегию поведения, то такую мотивацию называют перспективной. Перспективная мотивация побуждает работника бороться с трудностями и препятствиями в работе, так как настоящее для него является лишь этапом достижения перспективных целей. Если же мотивы связаны только с ближайшим будущим, то они определяют тактику поведения, и такая мотивация рассматривается как текущая.

Для того чтобы мотивация была действенной, необходимо знать, как взаимодействуют мотивы и стимулы. Задача эта довольно сложная, поскольку различными людьми движут разные мотивы.

Существующие теории мотивации можно разделить на две группы:

- содержательные (теория иерархии потребностей Маслоу, теория X и Y Макгрегора, теория мотивационной гигиены Герцберга);
- процессуальные (теория ожиданий Врума, теория справедливости, модель мотивации Портера-Лоулера).

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений, потребностей, которые заставляют людей действовать так, а не иначе.

Теория Маслоу базируется на том, что люди имеют множество различных потребностей, с помощью которых можно попытаться объяснить характер влияния внутренних и внешних факторов, воздействующих на поведение человека. В соответствии с предложенной Маслоу классификацией была построена иерархическая пирамида мотивов, в которой все потребности объединены в пять групп.

1. Физиологические потребности, которые включают потребности в пище, воде, тепле, сне и т. д. Стимулом здесь может быть высокий уровень зарплаты.

2. Потребности в безопасности и уверенности в будущем, которые включают потребности в защите от физических и психологических опасностей. Эти потребности могут удовлетворяться с помощью таких стимулов, как подписание долгосрочного контракта, поиск надежной работы с хорошими видами на пенсию.

3. Социальные потребности. Они выражаются в необходимости социального взаимодействия в коллективе, участии в общественных мероприятиях. Такие потребности могут быть удовлетворены созданием возможности общения на работе, поддержкой совместных мероприятий вне рабочего времени.

4. Потребности в уважении включают потребности в самоуважении, личных достижениях, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании. Этой группе могут соответствовать такие стимулы, как присвоение званий, повышение в должности, вручение наград.

5. Потребности самовыражения, которые отражают стремление человека к наиболее полному использованию своих знаний, способностей, к их постоянному развитию. Эта группа носит индивидуальный характер, что усложняет задачу поиска соответствующих стимулов. Такими стимулами могут быть: предоставление оригинального задания, большей свободы действий, создание условий для творчества.

Считается, что потребности высшего уровня удовлетворяются с большим трудом, чем все остальные. Каждый последующий мотив начинается

действовать только после предыдущего. Для того чтобы следующий, более высокий уровень начал влиять на поведение людей, в ряде случаев необязательно полностью удовлетворять потребность более низкого уровня.

Теория Маслоу вносит исключительно важный вклад в понимание того, что лежит в основе стремления людей к работе. Руководитель должен понимать, что мотивация людей определяется широким спектром их потребностей. Для того чтобы мотивировать конкретного человека, нужно дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством того образа действий, который способствует достижению целей всей организации, т. е. хорошо понимать суть мотивов поведения людей и располагать широким арсеналом стимулов для их реализации. Однако необходимо отметить, что теория иерархии потребностей Маслоу не позволяет учесть индивидуальные отличия людей.

По *теории X и Y Макгрегора*, самым важным считается то, как руководитель представляет отношение работников к труду. *Теория X* полагает, что человек имеет естественную неприязнь к труду и ничего бы не делал, если бы мог. Функция руководителя – заставить его работать с помощью средств принуждения и поощрения (угрозы, наказания, награды). *Теория Y* опирается на то, что труд не есть сам по себе ни приятный, ни неприятный. Работник вкладывает свои силы в том случае, если усилия пропорциональны ожидаемому вознаграждению и есть возможность проявить инициативу. Функция руководителя – мобилизовать наилучшим образом энергию персонала.

Ф. Герцберг выдвинул теорию «мотивационной гигиены». По его мнению, труд, приносящий удовлетворение, способствует психическому здоровью человека. «Гигиенические факторы» (заработная плата, условия труда, межличностные отношения, социальный статус работника, условия личной жизни и др.) обеспечивают удовлетворенность трудом со стороны работников. Однако эти факторы еще не являются побудителями высокой трудовой активности людей. Таковыми у Герцберга выступают следующие мотиваторы: трудовые успехи, признание заслуг, ответственность за порученное дело, профессиональный, служебный рост, сам процесс труда.

Содержательные теории мотивации, как видно, базируются на удовлетворении потребностей и не учитывают многочисленные поведенческие аспекты человека и параметры окружающей среды.

Процессуальные теории мотивации не оспаривают существование потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям, поведение работника является функцией

его восприятия и ожиданий, связанных с конкретной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Теория ожиданий базируется на трех взаимосвязях:

– затраты труда – результаты (соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами). Если работник чувствует, что прямой связи между ними нет, то мотивация будет ослабевать;

– результаты труда – вознаграждение (ожидание определенного вознаграждения или поощрения в ответ на полученный результат);

– вознаграждение – удовлетворенность вознаграждением. Эту взаимосвязь характеризует степень относительной удовлетворенности или неудовлетворенности размером, ценностью вознаграждения.

Наиболее эффективная мотивация достигается, когда люди верят, что их усилия обязательно позволят им достичь цели и приведут к получению особо важного вознаграждения. Мотивация ослабевает, если вероятность успеха или ценность вознаграждения оцениваются людьми невысоко.

Теория справедливости основывается на том, что люди сравнивают полученное вознаграждение с затраченными усилиями и размером вознаграждения других работников, выполняющих аналогичную работу. Как показывает практика, работники, которым, по их мнению, недоплачивают, начинают работать менее интенсивно. Но и работники, которым переплачивают, воспринимают это как должное и не стремятся к повышению эффективности своего труда. Отсюда можно сделать вывод, что результат труда должен оцениваться адекватно, с соответствующим уровнем вознаграждения, иначе стимулирующая роль мотивации снижается.

Модель мотивации Портера-Лоулера включает в себя элементы теории ожидания и теории справедливости. Ее основной тезис: человек удовлетворяет свои потребности посредством адекватного вознаграждения за свой трудовой вклад. Результативность труда работника зависит от приложенных им усилий, его характерных особенностей и возможностей, а также оценки им своей роли. Объем затрачиваемых усилий зависит от оценки работником ценности вознаграждения и уверенности в том, что оно будет получено. Согласно этой модели, результативность порождает удовлетворенность, а не наоборот.

Содержательные и процессуальные теории мотивации не противоречат, а органически дополняют друг друга. Все они могут эффективно использоваться в решении возникающих задач побуждения людей к высокопроизводительному труду.

Каждый руководитель должен знать и уметь использовать, в зависимости от конкретных ситуаций, не только теории мотивации, но и существующие формы и методы регулирования трудового поведения и *стимулирования персонала*. Все стимулы подразделяются на материальные и нематериальные.

Материальные стимулы могут быть денежными (заработная плата, премии и доплаты) и неденежными (льготное предоставление путевок на отдых и лечение, бытовое обслуживание на предприятии, предоставление жилья, обеспечение детскими учреждениями и т. п.).

Группа *нематериальных стимулов* включает:

- социальные стимулы (связаны с потребностью в уважении со стороны коллектива и руководства, в признании работника как хорошего специалиста);
- творческие стимулы (основаны на обеспечении потребностей работников в самореализации, самосовершенствовании и самовыражении; возможности самореализации зависят от уровня образования, творческого потенциала и профессиональной подготовки работников);
- социально-психологические стимулы (являются следствием той особой роли, которую играет общение в жизни человека). Это одна из главных его потребностей. Участвуя в процессе производства и выполняя трудовые функции, человек имеет возможность коммуникации с другими людьми.

1.18. Управление дисциплинарными отношениями

В широком смысле управление дисциплиной охватывает все сферы деятельности организации. Это борьба против неорганизованности, пассивности, нечестности, лени, безответственности и т. д. Эффективное управление дисциплиной позволяет решать следующие задачи:

- организовывать труд людей, и тем самым создавать условия для удовлетворения ими в процессе работы своих потребностей;
- обеспечить распределение трудовых функций между работниками;
- мотивировать их труд;
- добиваться от каждого работника максимально эффективной работы;
- обеспечивать решение производственных задач.

Дисциплина – это общественные отношения, складывающиеся по поводу соблюдения социальных и технических норм, правил поведения в семье, организации, обществе, государстве.

По *способу подчинения* дисциплина делится на принудительную и добровольную.

По видам социальных норм выделяют экономическую, финансовую, трудовую, технологическую, плановую и т. д. дисциплины.

Различают также три разновидности дисциплины:

1) *исполнительская* – исполнение каждым сотрудником своих обязанностей. Недостаток этого вида дисциплины состоит в том, что работнику не предоставляют права и, более того, не хотят, чтобы он их имел и проявлял какую-либо активность;

2) *активная* – использование прав при исполнении обязанностей. Такой вид дисциплины более предпочтителен, ибо работник проявляет в своем поведении активность – активно пользуется своими правами;

3) *самодисциплина* – исполнение работником своих обязанностей и исполнение им своих прав на основе самоуправления.

Целью управления дисциплинарными отношениями является воспитание не исполнительской дисциплины, и даже не активной дисциплины, а самодисциплины.

Дисциплинированность (высокая, средняя, низкая) – это степень соблюдения норм в организации. Когда говорят о дисциплинированном человеке, то имеют в виду, как правило, степень исполнения им обязанностей.

Дисциплинарные отношения – это отношения по поводу исполнения обязанностей и реализации прав.

По содержанию дисциплинарные отношения делятся на четыре вида:

1) *охранительные*, которые появляются либо при невыполнении обязанностей (в том числе некачественном исполнении обязанностей), либо превышении прав и причинении ущерба другим работникам;

2) *поощрительные*, возникающие при проявлении работником активности, которая может быть поощрена;

3) *воспитательные*. Их содержание включает право и обязанность администрации воспитывать работника;

4) *организационные*, которые включают определение прав, обязанностей, ответственности и распределение их между работниками.

Объектом дисциплинарных отношений является поведение человека, а также уровень трудовой дисциплины, отражающий количественную и качественную оценку поведения.

Выделяют три вида поведения:

– *активное*. Работник не только исполняет свои обязанности, но и использует свои права. Кроме того, он проявляет большую активность, чем предусмотрено нормой;

- *правомерное* – исполнение обязанностей и использование прав;
- *отклоняющееся* (неисполнение обязанностей) – превышение прав, причиняющее ущерб другим людям, коллективу.

Право – это средство, которым пользуется человек, организация для достижения своих целей, это мера дозволенного поведения, обеспеченная юридическими обязанностями. *Обязанность* – это необходимое поведение.

Существует два механизма управления дисциплинарными отношениями:

- *прямой* (включает использование средств убеждения (воспитания), поощрения, принуждения);

- *косвенный* (состоит в управлении условиями организации труда).

Соответственно выделяют четыре метода управления дисциплинарными отношениями: убеждение, поощрение, принуждение, организация труда.

Практика их применения насчитывает тысячелетия. С течением времени меняются не сами методы управления дисциплинарными отношениями, а их содержание и комбинации.

Основным методом управления дисциплинарными отношениями является **убеждение**, т. е. воздействие на сознание работника с целью вызвать его на полезную деятельность или затормозить его нежелательные поступки.

Процесс убеждения включает следующие элементы:

- субъект убеждения – администрация, общественные организации, трудовой коллектив, каждый работник организации;
- объект убеждения – человек, трудовой коллектив, администрация, которую убеждает работник, профсоюз, трудовой коллектив;
- средства убеждения – речь, реальное поведение, создание реальных ситуаций, условия труда, жизни;
- процедура убеждения.

Убеждение можно рассматривать как вид взаимодействия между многочисленными субъектами и объектами. Можно выделить три вида убеждений:

- эмоциональное, при котором воздействуют на чувства;
- логическое воздействие на разум;
- убеждение практикой.

Цель убеждения, как основного метода управления трудовой дисциплиной, состоит в формировании ответственного отношения к труду, правовой активности, непримиримости к нарушениям дисциплины.

Результат убеждения оценивается по уровню трудовой активности, дисциплинированности человека.

Убеждение как процедура включает следующие виды деятельности:

- выяснение имеющихся убеждений и определение их дефекта. Часть работников имеют негативные убеждения, ценностные ориентации и не скрывают их. Процесс переубеждения сопровождается внутренней борьбой, корректировкой взглядов, установок. Во всех случаях необходимо выяснить причину, основание неверных убеждений и показать, что эти взгляды несостоятельны, ошибочны;

- передачу правовых знаний. Необходимо, прежде всего, точно выяснить их уровень и запланировать мероприятия (лекции, беседы и т. д.) по его изменению. Необходимо показать человеку его ошибки, доказать справедливость существующих норм законодательства, их ценность;

- формирование собственного отношения к знаниям, принципам, нормам, целям законодательства, средствам их достижения. Целесообразно добиться того, чтобы человек прочувствовал знания, выработал по отношению к ним собственное отношение. Для этого его необходимо поставить в такую ситуацию, чтобы он на собственном опыте убедился в необходимости этих норм, их справедливости и ценности.

Некоторые *правила*, обеспечивающие эффективность убеждения:

- начинать разговор рекомендуется с мысли, которая должна прийтись по душе слушателю;

- убеждающему рекомендуется принять образ, который вызывает большое доверие и распространяет ощущение надежности;

- убеждая, следует просить больше, чем на самом деле нужно для организации;

- в споре, дискуссии рекомендуется говорить последним, так как в этом случае больше шансов повлиять на слушателя;

- чем больше правды в сообщении, идее, в которой хотят убедить человека, тем вероятнее, что идея станет убеждением;

- идея должна отражать потребности, интересы, надежды, желания, стремления человека;

- в идее должен быть искренне уверен тот, кто убеждает.

Существуют две *формы убеждения*:

- 1) диалог – это форма общения, которая требует активности с обеих сторон (постоянная смена субъекта и объекта). Для диалога нужны общая основа и различие во взглядах на решение той или иной проблемы между его участниками. Это битва идей, доводов, доказательств. Объектом критики обычно являются отрицательные явления;

2) дискуссия, полемика – это поиск истины путем всестороннего сопоставления различных мнений. Их целью является защита своей точки зрения и опровержение точки зрения оппонента в публичной форме.

Поощрение – признание заслуг работника перед коллективом путем предоставления ему льгот, преимуществ, публичного оказания почета, повышения его престижа. Несправедливым применением поощрения можно рассорить весь коллектив. Поэтому при применении мер поощрения целесообразно учитывать *правила* эффективности поощрения.

1. Поощрение следует применять при проявлении трудовой активности работника с положительным результатом. Целесообразно использовать весь комплекс поощрительных мер.

2. Поощрение должно быть значимым, поднимать престиж добросовестного труда. Каждый работник должен четко представлять, что работать максимально хорошо очень выгодно, так как тогда предоставляются льготы и преимущества.

3. Гласность поощрения. Иногда работник узнает о том, что его поощрили, спустя полгода и даже год, что сводит действие поощрения к нулю. Любое поощрение поднимает престиж работника, что ценится людьми значительно выше, чем материальное обеспечение, поэтому целесообразно обратить особое внимание на разработку процедуры (ритуала) проведения собраний, на которых объявляются поощрения.

4. Следует учитывать: чем ближе момент получения поощрения, тем активнее человек трудится. Если работнику обещают получение поощрения через год, два, а может быть, и через несколько лет, то его активность вряд ли будет высокой. Надолго отложенное поощрение неэффективно.

5. Доступность поощрения. С точки зрения здоровья, трудовой коллектив можно разделить на три группы: 1) сильные работники – люди, которые могут работать в максимальном режиме длительное время, не уставая и не снижая темпа; 2) средние – те, которые не могут долго выдерживать максимальную нагрузку; 3) слабые работники – те, которые быстро устают, которым часто требуется отдых. Иногда коллективу устанавливаются такие показатели, которых могут достичь только сильные и средние работники. Понятно, что поощрение в данном случае недостижимо для слабых.

Рассмотрим другой пример. Установлено поощрение за лучшую разработку программного обеспечения при выполнении курсового проекта. В соревновании участвуют 100 студентов. По положению о премировании установлены места – одно первое, два вторых и два третьих. В этой ситуации,

как бы ни старались все студенты получить призовые места, для большинства они недостижимы. Возможно, правильнее будет установить, например, 10 первых мест, 20 вторых и 30 третьих мест. Тогда каждый студент будет видеть, что, если он очень постарается, то сможет занять призовое место. Ведь цель соревнования состоит в том, чтобы большинство или все работали с полной отдачей, чуть лучше, чем они работали до соревнования, а не в том, чтобы выделить и наградить троих лучших.

Существует немало и других правил эффективности поощрения, которые разрабатываются в разных организациях. Некоторые из них:

- вознаграждение необходимо увязывать с производительностью;
- вознаграждение полезно выражать публично тем людям, чьи результаты выше средних;
- человек должен получать свою долю от повышения производительности труда, а значит, и прибыли;
- поощрение работника – это участие вместе с руководителем в разработке целей какой-либо деятельности;
- интересы сотрудников не должны входить в противоречие с целями повышения доходов организации;
- нельзя поощрять того, кто этого не заслужил;
- не должно быть разрыва между декларацией руководителя о системе поощрения и реальной системой вознаграждения;
- целесообразно активно использовать систему внутреннего вознаграждения, которое дает само содержание работы;
- следует выяснить, что работник считает ценным для себя, и на этой основе строить систему поощрения данного работника;
- система поощрения должна быть индивидуальной для каждого работника.

В дисциплинарном отношении администрация может применять поощрения ко всем работникам. *Виды поощрений* определены в Трудовом кодексе, а также устанавливаются Правилами внутреннего трудового распорядка организации и Коллективным договором:

- объявление благодарности;
- выдача премии;
- награждение ценным подарком;
- награждение Почетной грамотой;
- занесение в Книгу почета;
- помещение на Доску почета;
- присвоение звания «Лучший по профессии» и др.

Целесообразно применять и другие меры поощрения, например:

- фотографирование на фоне организации;
- поощрение при достижении работником юбилейных дат (30-, 40-, 55-, 60-летия и т. д.);
- дополнительные оплаты, персональные надбавки к окладу;
- повышение по службе;
- предоставление особого статуса, более комфортных условий на работе.

За особые трудовые заслуги – трудовой подвиг – работники представляются в вышестоящую организацию к поощрению, к государственным наградам, награждению орденами, медалями, почетными грамотами, нагрудными значками и к присвоению почетных званий и звания лучшего работника по данной профессии.

Принуждение. Если работник нарушил трудовую дисциплину, то администрация обязана применить к нему меру дисциплинарного или общественного воздействия, т. е. меру *принуждения*. Основными причинами нарушения трудовой дисциплины являются следующие:

- недостатки в организации труда;
- условия труда, которые способствуют нарушениям или даже вынуждают работника совершать нарушения;
- оплата труда, не стимулирующая дисциплинированную работу;
- бесконтрольность в процессе труда;
- безнаказанность работников;
- личная неорганизованность работника;
- семейно-бытовые условия человека и т. д.

Причинами нарушений являются также противоречия:

- между нормами права и реальными нормами, по которым функционируют трудовые отношения;
- квалифицированным и неквалифицированным трудом;
- умственным и физическим трудом;
- частной собственностью и коллективной организацией труда;
- интересами людей и т. д.

Нарушитель трудовой дисциплины может быть ограничен или лишен благ (премии, права на путевку и т. д.). *Цель наказания* – убедить человека отказаться от совершения нарушений в дальнейшем и удержать от нарушений других работников. Следует учитывать *правила* эффективности наказания:

1. Неотвратимость воздействия. Представим, что все нарушители знают наперед, что сразу же после совершения ими нарушения к ним будут

применены меры воздействия. Скорее всего, в такой ситуации лишь очень незначительная часть все же совершит нарушения. Большинство же нарушителей надеются и даже уверены, что никакой ответственности они нести не будут.

2. Индивидуализация наказания.

3. Значимость для работника наказания. Применяя наказание, следует учитывать, что оно должно быть для работника чрезвычайно значимым. Например, работник нарушил трудовую дисциплину – опоздал на работу. Руководитель решил объявить ему выговор. Но для этого человека выговор не имеет большого значения. Для него более значимо, например, блокирование карьеры.

4. Справедливость наказания. Привлечь человека к ответственности можно лишь за виновное неисполнение им своих обязанностей.

5. Администрация должна учитывать тяжесть совершения дисциплинарного проступка, а также его экономические последствия, обстоятельства, при которых оно совершено, предшествующую работу, отношение человека к своему нарушению.

6. Форма наказания не должна унижать честь и достоинство человека.

В соответствии с Трудовым кодексом за нарушение трудовой дисциплины администрация может применить к работнику следующие *виды дисциплинарных взысканий*:

– замечание;

– выговор;

– увольнение (за систематические нарушения, прогул, появление на работе в состоянии алкогольного, наркотического или токсического опьянения, совершение по месту работы хищения и др.).

Организация труда. Для поддержания высокой дисциплины необходима хорошая организация труда, которая определяется такими характеристиками, как цель организации, способы привлечения людей к труду, кооперация и разделение труда, методы, приемы и условия труда, нормирование труда, организация рабочих мест и т. д. Важным элементом организации труда является четкое определение функций каждого работника.

Конечной целью работы по управлению дисциплинарными отношениями является развитие самодисциплины. При этом во всех организациях должны решаться следующие общие задачи:

– изучение условий, способствующих неисполнению обязанностей, превышению прав различными категориями работников, сведение этих условий до минимума. Одним из условий является безнаказанность нарушителя.

Чем чаще повторяются на глазах коллектива безнаказанные нарушения дисциплины, тем слабее убеждение в необходимости соблюдать дисциплину;

- постоянная работа по управлению дисциплинарными отношениями;
- развитие трудовой активности;
- создание условий, препятствующих нарушениям;
- обеспечение применения мер воздействия за каждое без исключения нарушение;
- учет всех случаев неисполнения обязанностей, превышения прав, проявления активности;
- поощрение всех работников, проявивших активность и достигших положительных результатов;
- создание экономических и организационных условий для нормальной работы коллектива.

1.19. Управление конфликтами в коллективе

Каждый руководитель, приступая к работе на производстве, прежде всего, встречается с необходимостью устанавливать обязательные взаимоотношения с людьми, участвующими вместе с ним в выполнении производственных операций. Эти отношения отличаются от взаимоотношений в обычной жизни, которые в большинстве случаев носят равноправный характер и устанавливаются на добровольных началах. На производстве отношения носят характер подчинения другому лицу или руководства другими людьми. Работник не всегда может прервать эти отношения по своему усмотрению. Он обязан подчинить свои желания требованиям производства.

Проблема управления конфликтом – одна из наиболее острых в деятельности руководителя любого ранга. Поэтому важной задачей руководителя является не только профилактика и ликвидация конфликтов, но и умение управлять ими.

В деятельности любой организации существуют потенциальные источники конфликтных ситуаций. Конфликты могут иметь самые разнообразные последствия для коллектива и взаимодействия людей. Конфликты нередко возникают на почве недостатков в организации труда. Часто встречающимися причинами конфликтов являются недостойное поведение людей и недостатки их характера, а также социально-психологические особенности коллектива (в том числе психологическая совместимость, разный уровень подготовки персонала, нравственный климат). Возможны конфликтные ситуации, когда

в силу эгоистических установок некоторые личности отдают предпочтение достижению собственных целей в ущерб интересам коллектива.

Конфликтом принято считать трудно разрешимое противоречие, связанное с острыми эмоциональными переживаниями.

Участники конфликта называются *оппонентами* (от латинского *opponens* (*opponentis*) – противопоставляющий, возражающий). В конфликтах обычно участвуют отдельные индивиды, но зачастую они являются представителями групп, подразделений и даже целых организаций, т. е. оппонентами в конфликтной ситуации выступают часто сложные социальные образования.

Сила оппонента (индивида, группы, организации) определяется через сравнительную сложность их структуры и называется *рангом оппонента*. Оппонент первого ранга – индивид, выступающий от собственного имени и преследующего личные цели. Оппонент второго ранга – это группа, преследующая в конфликте групповую цель. Оппонент третьего ранга – это структура, состоящая из взаимосвязанных групп с общей целью. Логично также определить и оппонента нулевого ранга. Под ним можно понимать индивида в то время, когда он в споре с самим собой только вырабатывает свое решение, свою позицию. В процессе конфликта оппоненты, стараясь сохранить свой ранг, всячески стремятся снизить ранг оппонента, как правило, до первого ранга.

Началом конфликта является *инцидент*, т. е. действия, направленные на создание конфликта.

Конфликтная ситуация и инцидент в определенном смысле независимы. Например, конфликтная ситуация может определяться объективными обстоятельствами, а инцидент возникнуть случайно. Кроме того, конфликтная ситуация может создаваться оппонентами намеренно, ради достижения определенных целей в будущем, но может образоваться случайно, без определенных целей, в силу психологических особенностей оппонентов. То же самое относится и к инциденту. При этом конфликтная ситуация любого из перечисленных типов может сочетаться с любым типом инцидента. Таким образом, можно выделить четыре типа конфликтной ситуации и инцидента по характеру возникновения: объективные целенаправленные, объективные нецеленаправленные, субъективные целенаправленные, субъективные нецеленаправленные.

У каждого оппонента есть своя внутренняя причина, толкающая его на конфликт. Она называется *предметом конфликта*. Предмет конфликта отличается от объекта конфликта, поскольку объект по отношению к оппонентам выступает как внешняя сущность. Однако конфликтное взаимодействие между одними и теми же оппонентами может оказаться безразличным

к объекту и держаться только на предмете. Например, наличие личной неприязни при объективных причинах их противоборства. В случае разрешения конфликта, личная неприязнь может оставаться и являться потенциальным источником возникновения нового конфликта. Предметом конфликта может быть и стремление одного из оппонентов занять должность другого при наличии оснований для справедливой критики.

Классификация конфликтов. Широкое распространение в социально-психологических исследованиях получило деление конфликтов на деловые и эмоциональные. *Деловой конфликт* происходит из-за вполне конкретных причин, к числу которых можно отнести должностные обязанности и права, ответственность за порученное дело и т. п. *Эмоциональный конфликт* протекает в форме враждебных отношений между его участниками, для которых объект конфликта всегда отыщется. Источники эмоциональных конфликтов кроются либо в личностных качествах оппонентов, либо в их психологической несовместимости. Особенностью динамики развития делового конфликта является определенная вероятность того, что он может превратиться в эмоциональный, т. е. сам по себе объект конфликта теряет свою значимость для оппонентов. В результате формируется негативное отношение оппонентов друг к другу, они теряют свою объективность. В этом кроется самая большая опасность, заложенная в конфликтах.

Конфликты классифицируются также по форме их проявления: внутриличностный, межличностный, межгрупповой.

Внутриличностный конфликт представляет собой столкновение между примерно равными по силе, но противоположно направленными интересами, потребностями, влечениями и т. д. Внутриличностный конфликт может быть трех типов:

1) «приближение-приближение» – состояние, когда индивиду приходится выбирать между двумя в равной степени привлекательными, но требующими противоположных действий альтернативами;

2) «приближение-удаление» – одна и та же цель для индивида обладает в равной степени привлекательностью и непривлекательностью (такой конфликт называют также амбивалентным). Например, интересная, но малооплачиваемая работа или наоборот;

3) «удаление-удаление» – индивид вынужден выбирать между в равной степени непривлекательными альтернативами.

Межличностный конфликт возникает, когда действующие лица либо преследуют несовместимые цели и реализуют противоречивые ценности,

либо одновременно в конкурентной борьбе стремятся к достижению одной и той же цели, которая может быть достигнута только одной из сторон.

Межгрупповой конфликт возникает, когда конфликтующими сторонами выступают социальные группировки, преследующие несовместимые цели и препятствующие друг другу на пути их осуществления.

Другими основаниями классификации конфликтов являются объем, длительность конфликта, степень включенности и т. д. Например, по объему различают конфликты *глобальные и парциальные*. Первого вида конфликты охватывают всех, кто находится в зоне действия конфликта. Парциальный – это парный конфликт. Иногда это конфликт руководителя с одним из сотрудников организации или противостояние рядовых сотрудников. Такого рода противоречия разрешаются внутренними силами.

По длительности действия конфликты подразделяют на *кратковременные и затяжные*. Первые чаще всего являются следствием взаимного непонимания или ошибок, которые быстро осознаются. Конфликты второго вида связаны обычно с объективными трудностями, которые нелегко преодолеть.

В качестве одного из критериев группирования конфликтов можно считать степень их влияния на жизнь и труд коллектива. В этом плане можно говорить о конфликтах, лихорадящих коллектив и разрушительных для него.

Источниками конфликтов могут служить различные противоречия, возникающие в производственных и межличностных отношениях:

- противоречия поиска, когда сталкиваются новаторство с консерватизмом;
- противоречия групповых интересов, когда люди отстаивают интересы только своей группы при игнорировании общих интересов;
- противоречия, связанные с личными эгоистическими побуждениями, когда корысть и карьеризм подавляют все другие мотивы;
- противоречия несостоявшихся ожиданий.

В деятельности предприятий на первом месте (по числу и значимости) стоят *производственные конфликты*, связанные с организацией труда и неудовлетворенностью своим трудом. На втором месте – конфликты в проведении общественной работы, а на третьем – межличностные конфликты, возникающие вследствие психологической несовместимости некоторых членов коллектива.

Случается, что источниками конфликтов являются так называемые порочные круги управления, когда функции, обязанности, власть и ответственность четко не распределены между членами коллектива.

Особый случай составляют конфликты, вызванные недостатками личностных качеств руководителей, стиля руководства. Отрицательными качествами

руководителя, которые оказывают влияние на стиль руководства и часто приводят к конфликтам, являются:

- неправильные анализ и оценка труда подчиненных;
- неправильные приказы;
- наличие любимчиков в коллективе;
- предвзятое отношение к определенной части подчиненных;
- несправедливость к подчиненным;
- заискивание перед вышестоящим начальством;
- неправильное отношение вышестоящих органов к таким руководителям.

В практике работы некоторых руководителей встречаются такие черты характера, как авторитарность, грубость, несправедливость. Упоение властью, авторитарность чаще всего проявляются у руководителей, постоянно применяющих директивный стиль руководства. Человек, часто отдающий приказы, подвержен опасности возникновения у него чувства собственного превосходства, что ослабляет способность к самокритике. Среди причин, порождающих у некоторых руководителей псевдоавторитет, выделяют следующие:

- руководитель считает, что пока нецелесообразно советоваться с подчиненными, так как их уровень деловых качеств не достиг требуемого значения;
- руководитель уверен, что подчиненные должны бояться его;
- когда иметь псевдоавторитет легче и удобнее, чем настоящий авторитет (т. е. меньше нужно требовать от себя);
- если отрицательные черты характера такие, как грубость, самоуправство, могут быть средством самозащиты, ибо нормальные отношения неизбежно выявят его некомпетентность, несостоятельность. Отсюда и болезненная нетерпимость таких руководителей к критике.

Другие причины, порождающие производственные конфликты:

- отсутствие сознательной дисциплины у членов коллектива, что тормозит работу руководителя и развитие коллектива;
- наличие в коллективе социально вредных элементов;
- сложившаяся косность и инертность в работе отдельных подразделений;
- неблагоприятные материальные условия деятельности.

Следует выделить и еще одну группу причин – это взаимное непонимание людей. Например, деловое замечание или полезная рекомендация руководителя воспринимается работником как выпад против него. Имеет место и обратная ситуация. В том и другом случае, особенно при обостренном самолюбии, имеет место ложное переживание обиды, настраивающее одного человека против другого.

Конфликтные отношения могут возникать не только между руководителем и коллективом, но и между его членами. Их причинами могут быть психологическая несовместимость или моральные свойства отдельных личностей. В коллективах нередко встречаются лица с тяжелым характером, склонные к спорам и интригам. Конфликты, вызванные противоречиями личностных свойств, можно также классифицировать:

- конфликты, возникающие на основе неадекватных социальных представлений личности и реальной действительности;
- конфликты, как результат переоценки своих возможностей и недооценки их другими людьми;
- конфликты, возникающие из-за недостаточной информации;
- конфликты, как результат неадекватности социальных устремлений;
- конфликты, возникающие на почве сугубо интимных отношений, и др.

Потенциальных источников конфликтов в производственном коллективе существует достаточно много. Долг каждого руководителя держать их под постоянным контролем.

Развитие конфликтов. Чаще всего конфликты назревают постепенно и вначале находятся в скрытом состоянии, когда конфликтующие стороны лишь в узком кругу выражают свои жалобы. Однако официально они предпринимают попытки решить вопрос мирно, требуя удовлетворения просьбы, отмены каких-либо распоряжений, устранения каких-либо неблагоприятных факторов, условий труда и т. д. Когда такие обращения наталкиваются на противодействия, отказ решить вопрос, конфликт переходит в открытую форму. В этом случае каждая из сторон стремится не только оправдать свои действия, но и привлечь людей на свою сторону. Нарастая, противоборство нередко принимает и публичный характер (выступления на собраниях, обращение в вышестоящие инстанции и т. д.).

Конфликт может возникнуть и внезапно – чаще всего при коренной ломке уклада жизни и труда, при введении нового, резком обращении, несправедливой оценке поведения личности и т. п. Можно выделить три стадии или три этапа развития отношений в конфликтной ситуации:

Первый этап – определение, осознание участниками ситуации как конфликтной.

Второй этап – выбор стратегии, определяющей ход взаимодействия в конфликтной ситуации. Действия направляются оппонентами на достижение значимых целей и структурируются в определенную линию поведения, что позднее оформляется как общая стратегия поведения.

Третий этап – выбор действий в рамках общей стратегии взаимодействия. Эта стадия взаимодействия в конфликтной ситуации характеризуется столкновением стратегий и тактик, индивидуального поведения. Здесь выявляется, какая из сторон достигает целей. Поэтому можно предположить, что ощущение угрозы вызовет желание одной из сторон расширить сферу своих прав или сузить сферу своих обязанностей по отношению к другой стороне. Так или иначе, ощущение угрозы есть свидетельство восприятия ситуации как конфликтной.

Наличие конфликтной ситуации вовсе не предполагает, что взаимодействие людей будет развиваться по какой-то единой схеме. Можно выделить, по крайней мере, три направления, каждое из которых будет определять специфику развития отношений между оппонентами в конфликте.

Первое – уход от ситуации. Осознав ситуацию как конфликтную, оценив ее возможные исходы, один из оппонентов может принять решение о выходе из сложившейся системы отношений.

Второе – одна из сторон (или обе) выбирает способ структурирования конфликта путем переговоров или торга, когда каждая из сторон получает не все, к чему стремится, но ту часть, которая способна ее удовлетворить. Развитие конфликтной ситуации во многом зависит от того, как эмоционально переживают оппоненты сам конфликт. По характеру переживания конфликтной ситуации выделяют четыре группы людей: эмоциональные, активные, рассудительные и индифферентные.

Третье – оппоненты принимают решение о начале противоборства. Обычно на такой шаг решаются, если высоко оценивают свои шансы на успех и располагают значительными ресурсами для борьбы. Чтобы увеличить собственные ресурсы и вынудить соперника делать ошибки, что, естественно, снизит его шанс на успех, оппоненты прибегают к различного рода *тактическим приемам*:

– демонстрация усиления собственных ресурсов, когда одна из сторон информирует другую о реальной возможности увеличить собственные ресурсы в такой мере, что они будут в значительной степени превышать ресурсы другой стороны. Эта тактика способна вызвать целый ряд реакций, причем наиболее важными из них являются две крайние. С одной стороны, это может побудить противную сторону предпринять действия, направленные на дополнительную мобилизацию собственных ресурсов. В ином случае эта сторона может оценить свое положение как более слабое и пойти на требуемые уступки;

– выжидание, удержание предыдущего состояния (включая также некоторые уступки). Эта тактика часто применяется с целью получения дополнительной информации о другой противоборствующей стороне, которая часто скрывает свои возможности. Выжидание, отсутствие действий со стороны одного из оппонентов в условиях примерного равенства сил создает своего рода ситуацию неопределенности. В этом случае выжидающая сторона рассчитывает на то, что ее оппоненты, находясь в напряжении из-за самого факта конфликта, подвергнутся дополнительному напряжению из-за неопределенности ситуации и предпримут какие-то действия. Эти действия и послужат информацией о состоянии оппонента, его возможностях. Если выжидание становится слишком затянутым, то выжидающая сторона может быть сама инициатором определенных действий, даже незначительных уступок, что вызовет определенную реакцию оппонентов и даст, тем самым, нужную информацию;

– риск применяется как при равенстве, так и неравенстве сил участников конфликта. В обоих случаях тактика риска рассчитана на неожиданный эффект от действия. Рискующая сторона предпринимает серию быстро следующих друг за другом максимально эффективных действий именно в тот промежуток времени, который необходим другой стороне для оценки новой ситуации и выработки решений для ответных действий. Риск, если он успешен, вынуждает соперников совершать грубые промахи и ошибки;

– принуждение чаще всего используется более сильной стороной. Эта тактика ставит более слабую сторону в жесткие условия, когда та не имеет возможности определить ситуацию до конца и мобилизовать дополнительные ресурсы;

– ложные маневры, дезинформация. Естественно, что достижение цели одним из участников конфликта происходит за счет другого, возможности кооперации здесь отсутствуют, поэтому каждый из оппонентов должен по своему решать проблему получения информации. В такой ситуации каждый из участников будет стремиться скрыть свои слабые стороны, ибо, проявив их, он оказывается в худшей позиции. Поэтому соперники часто прибегают к дезинформации, ложным маневрам;

– снижение ранга оппонента, как правило, применяется в деловых конфликтах, имеющих эмоционально яркую оценку. Здесь один из оппонентов обвиняет другого, отстаивающего интересы дела, производства, в наличии скрытых сугубо личных интересов, которые и являются главными. Такой прием является типичным и наиболее распространенным.

Таким образом, знание динамики развития конфликтов, определение типичных этапов, тактики оппонентов позволяет осуществлять на них активное влияние, не давая им развиваться до сложно контролируемых форм, которые могут привести к негативным последствиям для коллективов.

1.20. Формирование управленческой команды

Под *командой* понимается совокупность людей, ощущающих свою целостность и стремящихся к достижению определенной цели.

Образование и развитие управленческих команд необходимо, так как:

- руководители создают их для выполнения каких-либо работ (это могут быть проектные группы, различные комитеты и коллегии);
- люди сами спонтанно формируют команды для защиты своих интересов (профсоюзы, политические партии);
- люди могут удовлетворить многие свои потребности, имея только принадлежность к какой-либо команде.

Человек, состоящий в команде:

- удовлетворяет свои социальные потребности;
- формирует себя как личность;
- получает помощь и поддержку при достижении своих собственных целей (которые не всегда могут совпадать с целями команды или организации);
- получает возможность психологической разгрузки, находя взаимопонимание с другими членами команды;
- получает право участвовать в совместной деятельности, приносящей некоторый доход.

Команды могут быть формальными и неформальными. Неформальной является команда не входящая в состав формальной организационной структуры. Их могут возглавлять люди вообще не имеющие формальной власти, но влияние этих команд на достижение целей организации может быть очень велико.

Все команды, формальные и неформальные, накладывают определенные ограничения на своих членов, оказывают на них давление, чтобы заставить соответствовать нормам команды. Эти нормы могут касаться поведения, внешнего вида, употребляемой лексики, отношения к делам и целям предприятия. Руководителю легче влиять на такие нормы изнутри, имея принадлежность к команде.

Под *эффективностью команды* понимается степень реализации ее целей и удовлетворение, которое испытывают люди от принадлежности к данной команде.

Факторы, определяющие эффективность команды:

- параметры команды;
- внешняя среда ее функционирования;
- мотивации команды.

Параметры команды можно разделить на две группы:

1. Характеристики самой команды: композиция, структура, командные процессы.

2. Характеристики, определяющие положение человека в команде: ожидания команды в отношении человека, статус человека в команде, роли, исполняемые членами команды.

Композиция команды – это совокупность характеристик команды и ее членов, важных как единое целое. К таким характеристикам относятся: численность команды, ее возрастной, половой, национальный, социальный состав и др. Набор этих характеристик достаточно многообразен и их выбор производится исходя из тех целей, которые ставит перед собой руководитель, формирующий данную команду.

Важной характеристикой команды является ее *численность*. Чем более многочисленной является команда, тем большим количеством различных знаний и навыков она располагает. Однако, чем больше команда, тем меньше возможностей у каждого ее члена для участия в работе и осуществления влияния. Следовательно, численность команды – это компромисс между желаниями ее членов и ее возможными результатами. Исследования показывают, что наиболее эффективной является команда из 6–8 человек. При меньшем количестве у нее обычно не хватает коллективного опыта, а при большем возникают тенденции к ее распаду на подкоманды.

Структуру команды можно рассматривать:

- по предпочтениям, существующим в команде;
- распределению власти в команде;
- коммуникациям, осуществляемым в команде.

Предпочтения в команде – это отражение существующих между членами команды симпатий и антипатий. В структуру предпочтений входят:

- социометрические статусы членов команды;
- взаимность эмоциональных предпочтений членов команды;
- устойчивые группы межличностных предпочтений;

– система отвержений в команде.

Определить структуру предпочтений в команде можно с использованием методов социометрической диагностики.

Всех членов команды можно разделить на четыре категории, которые определяют социометрические статусы членов команды:

– «звезды», с которыми хотят общаться и с мнением которых считается большинство членов команды;

– «популярные», с которыми хотят общаться и с мнением которых считаются многие члены команды;

– «отвергаемые», с которыми мало кто из членов команды хочет общаться и с мнением которых почти не считаются;

– «изгой», с которыми другие члены команды общаются исключительно в интересах дела и мнение которых почти не учитывается при принятии решений.

Наибольшие сложности для руководителя могут создавать люди, имеющие статус «звезды», поскольку они могут претендовать на неформальное лидерство, и «изгой», поскольку у них, вероятнее всего, остается неудовлетворенной одна из важнейших потребностей, мотивирующих работу в команде, – потребность в причастности к общему делу.

Важной информацией для руководителя является взаимность предпочтений членов команды. Например, если два «изгоя» предпочитают общество друг друга, мало интересуясь другими членами команды, то это гораздо лучше, чем ситуация при которой они оба тянутся к «звездам», а те их не замечают.

Следствием взаимных предпочтений может являться наличие внутри команды мини-групп. Это может вносить в работу команды как положительные моменты (ощущение поддержки внутри мини-группы), так и отрицательные, если ценностные ориентации мини-группы не совпадают с ценностными ориентациями команды.

Знать систему признаков, по которым происходят отвержения в команде, очень важно для руководителя. В этих случаях он может пытаться влиять на команду или подбирать новых людей без признаков отвержения.

Структура власти – это взаиморасположение членов команды в зависимости от их способности оказывать влияние на команду и ее деятельность.

Выделяют два типа такого влияния: *лидерство и руководство*.

Лидера в команде порождают не столько его личные качества или их особое сочетание, сколько система целей, ценностей и норм, присущая команде. Именно на ее основе выдвигается лидер, олицетворяющий ожидания и ценностные ориентации команды и являющийся их носителем, активным

проводником в жизнь. За ним признается право вести команду за собой, быть авторитетом.

Лидерство может быть:

– инструментальным (направлено на достижение целей и управление командой в процессе решения поставленных задач);

– экспрессивным (направлено на сплочение команды, ее развитие, обеспечение позитивного внутреннего климата и стабильности).

Поскольку лидер направляет свою деятельность на управление определенной сферой жизнедеятельности команды, то он практически всегда будет находиться в определенной оппозиции по отношению к тем членам команды, которые ориентированы на другую сферу жизнедеятельности. Так инструментальный лидер будет вынужден идти на некоторые ухудшения отношений с теми членами команды, которые благоприятный внутренний климат ценят выше, чем достижение командных целей. Экспрессивный лидер, напротив, будет несколько конфликтовать с теми, кто ради интересов дела готов допустить ухудшение взаимоотношений в команде.

В реальной команде может существовать несколько лидеров, каждый из которых занимает свою нишу. Более того, в рамках инструментального лидерства можно выделить лидера-организатора, лидера-инициатора, лидера-эрудита и т. д., а в рамках экспрессивного лидерства можно выделить лидера эмоционального напряжения (обычно это социометрическая «звезда»), лидера душевного равновесия и т. д.

Руководство – это действия на основе правовых полномочий и норм, присущих более широкой социальной общности, в которую входит команда. Осуществляя такие действия, руководитель выступает как связующее звено команды с внешним миром, постановщик задач, распределитель ресурсов, контролер и т. д.

Коммуникативная структура команды – это совокупность позиций членов команды в информационных потоках, связывающих их между собой и с внешним миром. Элементы коммуникативной структуры являются коммуникативный (информационный) центр команды и коммуникативная сеть.

Коммуникативный центр команды – это лицо, владеющее и хранящее наибольшее количество информации о жизнедеятельности группы. Владение информацией всегда повышает статус человека в команде. Информация из внешней среды обычно направляется к члену команды, имеющему высокий статус.

Коммуникативная сеть может быть двух основных типов: централизованная и децентрализованная.

Централизованная сеть характеризуется тем, что коммуникативный центр выступает не только как хранитель информации, но и как регулятор основных коммуникативных потоков в команде, через него осуществляется взаимодействие членов команды друг с другом. Два вида централизованной сети (радиальная и иерархическая) представлены на рис. 1.2.

Отличием децентрализованной сети является «коммуникативное равенство» всех членов команды. Коммуникативный центр играет роль держателя информации, к которой все имеют доступ. Два вида децентрализованной сети (круговая и многоканальная) представлены на рис. 1.3.



Рис. 1.2. Централизованные модели коммуникаций:
а – радиальная сеть; б – иерархическая сеть



Рис. 1.3. Модели децентрализованных сетей:
а – круговая; б – многоканальная

Командные процессы включают в себя становление и развитие команды, выработку и реализацию командных норм, разработку и принятие решений.

В процессе *становления и развития* команды можно выделить шесть этапов.

1. Формирование, когда команда представляет собой простое скопление отдельных людей. На этом этапе формируются ее цели, название, круг возможных дел, выявляются или назначаются руководители, а люди стремятся установить свою индивидуальность в команде.

2. Бурление – это оспаривание целей деятельности и методов их достижения, норм поведения, способов руководства. На этом этапе формируются чувства доверия и единения команды, раскрываются скрытые личные цели участников, возможно проявление враждебности.

3. Нормирование – процесс, когда устанавливаются нормы и модели работы команды, определяются ее возможности. На этом этапе члены команды узнают достоинства и недостатки друг друга, формируют в своем сознании набор качеств своих коллег.

4. Функционирование – решение командой реальных задач. Этот этап может продолжаться достаточно долго. В команде могут меняться люди, но команда останется собой, если уровень и количество решаемых задач будут неизменными. Если же количество решаемых задач или их сложность возрастет, то наступит следующий этап жизни команды.

5. Расширение – процесс, когда количество участников в команде заметно растет. Происходит образование неформальных подкоманд, некоторые из них начинают выполнять формальные функции, т. е. решать свои относительно обособленные задачи. И тогда наступает шестой этап.

6. Распад команды и образование новых команд.

Если для команды четко определена цель, и она осознается всеми ее участниками как важная, то первые три этапа могут быть пройдены достаточно быстро. Но в ряде случаев эти три этапа могут занимать много времени, например, если формируется команда для работы над сложным проектом и собираются люди, раньше не работавшие друг с другом.

Процессы *выработки и реализации командных норм* являются обязательными в жизнедеятельности любой команды, т. к. любая команда вырабатывает свои нормы и ценности, которые в той или иной степени должны разделять все участники. Поэтому эти процессы иногда называют процессами командного давления.

Командные нормы – это определенные, выработанные командой и принятые большинством ее членов правила поведения, с помощью которых регули-

руются взаимоотношения между членами команды, и определяется отношение команды к работе и внешним воздействиям.

Вместе с нормами команда вырабатывает *систему поощрений и наказаний* за соблюдение или несоблюдение норм. В качестве поощрений могут выступать: повышения статуса члена команды, повышение уровня его эмоционального принятия, а в качестве наказаний – снижение уровня общения, понижение статуса, исключение из коммуникативной сети.

Следует отметить, что перед новым членом команды *проблема принятия командных норм* встает особенно остро. Выделяют четыре варианта поведения:

1. Свободное, сознательное принятие норм и ценностей команды. В этом случае говорят о референтности команды. Такой вариант является наиболее благоприятным как для команды, так и для новичка.

2. Вынужденное принятие норм и ценностей под угрозами наказаний со стороны команды. Этот вариант не столь благоприятен, но является наиболее распространенным. Феномен принятия человеком командных ценностей и норм под угрозой санкций со стороны группы называется *конформизмом* и рассматривается как один из важнейших элементов механизма поддержания единства команды.

Можно говорить о *комформности*:

– как о черте личности, характеризующей ее склонность разрешать конфликты в пользу команды. В этом случае человек, принимая точку зрения команды, внутренне соглашается с ней и считает уже своей;

– социальном приспособленчестве, когда человек, принимая точку зрения команды, внутренне не согласен с ней.

Уровень комформности зависит:

– от значимости для человека принимаемого решения или высказывания: чем эта значимость выше, тем ниже уровень комформности;

– авторитетности людей, высказывающих в команде те или иные идеи: чем она выше, тем выше уровень комформности других членов команды;

– количества членов команды, высказывающих единое мнение: чем оно больше, тем выше уровень комформности;

– пола: женщины более комформны, чем мужчины;

– возраста: высокий уровень комформности наблюдается у детей, ниже – у подростков и молодых людей, но повышающийся с возрастом.

3. Равнодушие к командным нормам, т. е. человек входит в команду, но остается приверженцем собственных явно не демонстрируемых норм. Этот вариант поведения представляет собой социальное приспособленчество, но при

этом человек постоянно ощущает психологический дискомфорт, что приводит к ухудшению его здоровья. Зачастую имеет место столкновение человека с командой и его последующий уход.

4. Демонстрация антагонизма по отношению к команде, отстаивание своих норм и ценностей, вплоть до ухода из команды. Человек занимает в команде позицию бунтаря и, если стоящие перед командой задачи не требуют ее обязательного сплочения, то он может работать в команде достаточно долго.

Необходимость *процессов выработки и принятия решений* обусловлена тем, что от этого зависит степень реализации стоящих перед командой целей. Здесь необходимо учитывать следующие моменты:

– команда предлагает меньше идей, чем суммарное количество идей ее членов, и эти идеи зачастую не лучшие. Это объясняется тем, что в командах могут использоваться простые методы принятия решений, например такие, как голосование большинством, определение среднего, компромисс или жеребьевка. Такие методы не дают разгораться внутригрупповым конфликтам, но и не используют потенциал наиболее творчески мыслящих членов команды. Тем более что такие люди по своему характеру стремятся избегать конфликтных ситуаций, им проще и лучше уступить, чем обострять отношения. Поэтому наиболее приемлемым методом принятия групповых решений является мозговой штурм, позволяющий избегать критики и конфликтов, не сдерживающий творчества, но требующий на свою реализацию определенных временных затрат;

– решения, принимаемые командой, могут отличаться лучшей проработкой за счет их всесторонней оценки;

– команды склонны принимать более рискованные решения, чем отдельные люди. Эта тенденция называется смещением риска, т. е. коллективная ответственность и ощущение взаимной поддержки способствуют снижению защитных реакций человека. При этом следует отметить, что, чем больше в команде людей, занимающих формальные руководящие посты в иерархии управления, тем меньше склонность к риску.

Важная характеристика команды – это *роли, исполняемые ее членами*.

В работу команды каждый из ее членов вносит двоякий вклад: во-первых, исполняя свою профессиональную роль, например, инженера или экономиста, а во-вторых, исполняя свою командную роль.

В эффективной управленческой команде все роли должны быть распределены. Обязательны типы ролей, представленные в табл. 1.6.

Типы ролей

Тип роли	Типичные черты	Положительные качества	Возможные недостатки
Администратор	Консервативность, обязательность, предсказуемость, управляемость	Организаторские способности, практический здравый ум, высокая работоспособность, самодисциплина, лояльность к окружающим	Недостаточная гибкость, отсутствие реакции на предлагаемые идеи
Председатель	Спокойность, уверенность в себе, сдержанность, любовь к руководству	Умение работать с людьми, признавая их заслуги и достижения без предубеждений, четкое осознание целей и конечного результата	Наличие интеллекта и творческих способностей не более, чем у обычного человека
Приводящий в действие	Беспокойность, динамичность, стремление к созиданию	Стремление, готовность бросить вызов инерционности, бездеятельности и самодовольству	Склонность к раздражению, нетерпеливость
Оцениватель ресурсов	Интерес к внешнему окружению, любопытство, энтузиазм	Коммуникабельность, склонность к исследованиям, готовность отвечать на брошенный вызов	Склонность к потере интереса при возникновении трудностей
Мыслитель	Индивидуализм, серьезность, неортодоксальность	Воображение, интеллект, знания	Рассеянность, склонность не замечать практические детали и указания
Оценивающий	Рассудительность, хладнокровность, осторожность	Благоразумие и практичность, аналитический склад ума	Нехватка вдохновения, способность демотивировать других
Душа компании	Ориентированность на социум, чувствительность, мягкость	Умение адекватно реагировать на людей и ситуации, поддерживать дух коллективизма	Нерешительность в критические моменты и склонность к компромиссам
Доводящий до конца	Старательность, организованность, добросовестность, обеспокоенность	Умение доводить дело до конца, стремление к качественному выполнению задач	Свойство волноваться из-за пустяков, вмешиваться в чужие дела

Если в команде собирается большое количество людей одного типа, то это приводит к нарушению равновесия. Если же в команде представлены не все роли, то велика вероятность не выполнить задачу. Поэтому в маленькой команде один человек будет играть несколько ролей. Особенно важен полный набор командных ролей при ограниченном времени решения задачи.

Для любой команды существует *внешнее окружение*, которое оказывает влияние на эффективность ее работы. Во внешнем окружении команды можно выделить следующие компоненты:

- формальная организация, в рамках которой работает команда. Она определяет условия работы и накладывает некоторые ограничения на свободу деятельности, поскольку любая организация имеет определенные нормы относительно способов, методов и стиля управления;

- место, занимаемое в иерархии управления организацией руководителем команды;

- возможная конкуренция, которая заставляет команду вырабатывать более эффективные решения, одновременно внося фактор нервозности в ее работу;

- физическое расположение команды. Если участники команды работают в одном помещении, то это повышает эффективность, а если в разных, то эффективность работы снижается.

Весьма важным фактором, определяющим эффективность команды, является ее *мотивация* на решение поставленных задач. Необходимым условием мотивированности команды является знание об ожидаемых результатах и уверенность в том, что их достижение реально. Не последнюю роль играет также знание соотношений затрачиваемых усилий и получаемого результата.

Мотивация, основанная на принадлежности человека к команде, может срабатывать только в том случае, если членство в ней и решаемая задача важны для этого человека. При этом следует учитывать, что добровольно приходя в команду, человек может иметь собственные скрытые цели, не совпадающие с целями команды.

Весьма важным аспектом мотивации на уровне команды является «общий враг». И усилия руководителя должны быть направлены на то, чтобы этим «общим врагом» стала стоящая перед командой задача, чтобы желание победить этого «врага» было для каждого участника команды важнее, чем реализация собственных скрытых целей.

2. КОММУНИКАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ

2.1. Модель коммуникаций

Термин «коммуникация» происходит от латинского «communis», что означает «общее», т. е. в процессе коммуникации передающий информацию пытается установить общность с получающим информацию. Отсюда коммуникация может быть определена как передача значения (смысла информации) с помощью различных символов. Эффективная коммуникация очень важна для успешного управления, так как решение многих производственных задач строится на непосредственном взаимодействии. Обмен информацией в организации обычно осуществляется людьми, которые разговаривают в процессе личного общения или с использованием технических средств связи. На это приходится основная часть коммуникаций, которые представляют собой всепроникающий и сложный процесс, необходимый как внутри, так и вне предприятия. Деятельность организации зависит от факторов внешней среды, что определяет коммуникационные потребности и информационное взаимодействие с окружением.

Информация перемещается внутри предприятия с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Она может передаваться по нисходящей, т. е. с высших уровней на низшие (подчиненным уровням управления сообщается о текущих задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах и т. п.). Помимо обмена по нисходящей, организация нуждается в коммуникациях по восходящей. Передача информации с низших уровней управления на высшие может заметно влиять на производительность. Коммуникации по восходящей, т. е. коммуникации снизу вверх выполняют функцию оповещения о том, что делается на низших уровнях. Таким путем руководство узнает о текущих или назревающих проблемах и предлагает возможные варианты исправления положения дел.

В дополнение к обмену информацией по нисходящей или восходящей организации необходимы и горизонтальные коммуникации, обмен информацией между подразделениями для координации задач и действий. На предприятиях агропромышленного комплекса руководители среднего звена

из производственных подразделений обычно осуществляют коммуникации для координации своих действий с функциональными руководителями, главными специалистами. Руководителям производственных подразделений чрезвычайно важно через маркетинговую службу получать информацию о том, чего хочет рынок. Это позволяет организации сохранять близость к потребителю и продолжать эффективно удовлетворять его запросы. Производственники должны также иметь экономическое обоснование достаточно низких затрат на выпускаемую продукцию от планово-экономического отдела с тем, чтобы дальнейшее производство было оправдано. Дополнительные выгоды от коммуникаций по горизонтали заключаются в формировании равноправных отношений, что является важной составляющей удовлетворенности работников.

Наиболее очевидным компонентом коммуникаций в организации являются отношения между руководителем и подчиненными. Они составляют основную часть коммуникативной деятельности руководителя. Разновидности обмена информацией между руководителем и подчиненными связаны:

- с прояснением задач, приоритетов и ожидаемых результатов;
- обеспечением вовлеченности в решение задач подразделения;
- обсуждением проблем эффективности работы;
- достижением признания и вознаграждения с целью мотивации;
- совершенствованием и развитием способностей подчиненных;
- сбором информации о назревающей или реально существующей проблеме;
- оповещением подчиненного о грядущих изменениях;
- получением сведений об идеях, усовершенствованиях и предложениях.

Коммуникации широко охватывают различные подразделения организации и практически весь персонал, но не всегда оказываются эффективными. Обмен информацией происходит только в том случае, когда одна сторона предлагает информацию, а другая воспринимает ее. Это обеспечивает коммуникационный процесс, основная цель которого – обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена. Процесс обмена информацией достаточно сложен и условия его эффективности определяются многими факторами.

В коммуникационном процессе можно выделить четыре базовых элемента:

- 1) отправитель – лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее;
- 2) сообщение – собственно информация, закодированная с помощью символов;
- 3) канал – средство передачи информации;
- 4) получатель – лицо, которому предназначена информация.

При обмене информацией между отправителем и получателем решается задача составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны его поняли. Весь процесс коммуникации, как правило, является кратковременным, что на практике затрудняет выделение отдельных этапов. Однако необходимо проанализировать эти этапы, чтобы показать возникающие проблемы. Такой анализ подобен внимательному разглядыванию каждого кадра короткого эпизода на киноплёнке.

Этапы коммуникационного процесса: зарождение идеи, кодирование и выбор канала, передача и декодирование.

Обмен информацией начинается с формулирования идеи или отбора информации. Отправитель решает, какую значимую идею или сообщение следует сделать предметом обмена. Иногда попытки обмена информацией прекращаются на этом первом этапе. Это происходит по той причине, что информация здесь еще не трансформируется и не приобретает такой формы, в которой она послужит предметом обмена. Отправитель только решает, что именно он хочет сделать предметом обмена информацией.

Прежде чем передать информацию, отправитель должен закодировать ее. Для этого используются различные символы: цифры, буквы, слова, звуки, рисунки, жесты и т. д. Такое кодирование превращает идею в сообщение. Отправитель должен также выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования. Общеизвестными каналами являются средства передачи речи и письменных материалов, электронные средства связи, компьютерные сети, электронная почта и др.

Если канал не соответствует зародившейся на первом этапе идее и используемым символам, то обмен информацией будет неэффективным. Выбор средств коммуникации не должен ограничиваться единственным каналом. Одновременный обмен устной и письменной информацией обычно более эффективен, чем, скажем, только обмен письменной информацией. Ориентация на оба канала заставляет отправителя тщательнее готовить сообщение.

На третьем этапе отправитель использует канал для доставки сообщения (закодированной информации) получателю. Здесь речь идет о физической передаче сообщения, что зачастую по ошибке принимается за сам процесс коммуникации. Передача сообщения является лишь одним из важнейших этапов, через которые необходимо пройти, чтобы донести информацию до получателя.

После передачи сообщения отправителем получатель декодирует его. Декодирование – это перевод символов отправителя в информацию. Если

символы, выбранные отправителем, имеют точно такое же значение для получателя, то последний будет знать, что именно имел в виду отправитель.

При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Изначальный получатель становится отправителем и проходит через все этапы процесса обмена информацией для передачи своего ответа начальному отправителю, который теперь играет роль получателя. Обратная связь может способствовать значительному повышению эффективности обмена управленческой информацией. Двусторонний обмен информацией (при наличии возможностей для обратной связи) по сравнению с односторонним (обратная связь отсутствует), хотя и протекает медленнее, но более точен и повышает уверенность в правильности интерпретации информации.

Обратная связь заметно повышает шансы на эффективный обмен информацией, позволяя обеим сторонам подавлять шум. На языке теории передачи информации «шумом» называют то, что искажает смысл. На каждом этапе процесса обмена информацией происходит некоторое искажение смысла, т. к. определенные шумы присутствуют всегда. В большинстве случаев удается преодолеть шум и передать информацию. Однако высокий уровень шума приводит к заметной утрате смысла и может полностью блокировать попытку установления информационного обмена. На рис. 2.1 процесс обмена информацией представлен как система с обратной связью и шумом.

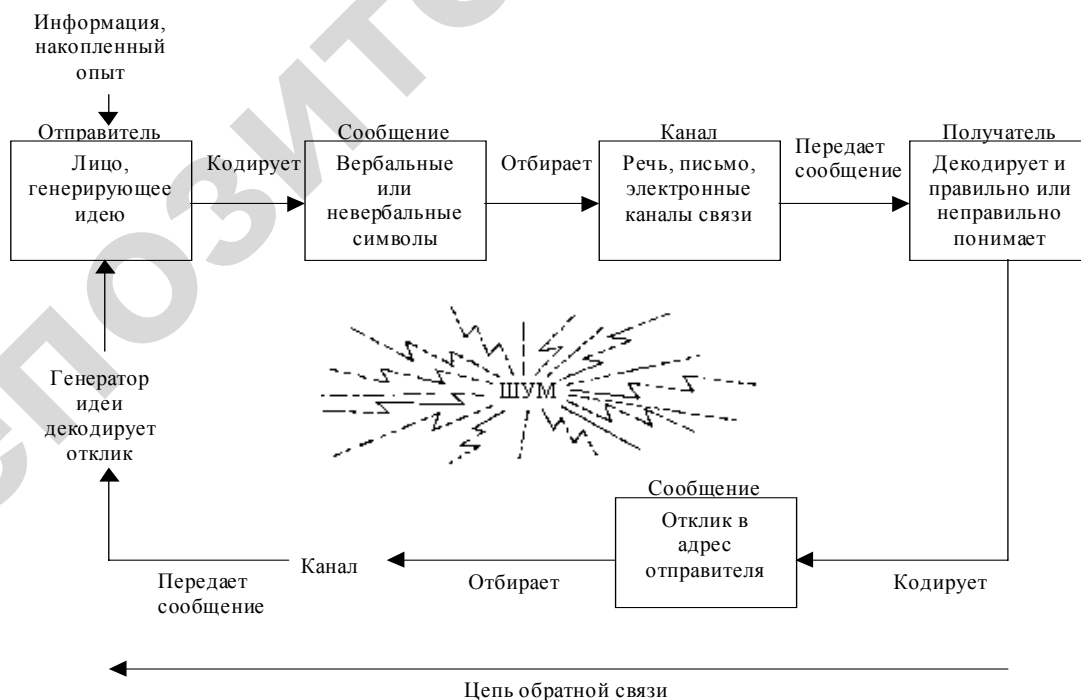


Рис. 2.1. Процесс обмена информацией с шумом и обратной связью

2.2. Умение выступать и слушать

Несмотря на распространенное мнение, что умение выступать – это дар природы, практика показывает, что, приобретая определенные навыки и используя известные технические приемы красноречия, любой человек может овладеть вниманием аудитории и достаточно ясно и интересно изложить свои мысли.

Подготовка выступления. Опыт показывает, что на каждую минуту выступления приходится в среднем 20–25 минут подготовки. Подготовка выступления включает определение темы, сбор, анализ и обобщение материала, составление плана и кратких тезисов.

При выборе темы выступления надо знать его цель. Это позволит определить содержание, объем, оформление материала. Материалы выступления должны содержать факты не только новые, но и характерные, интересные, типичные и волнующие всех. Однако факты не должны заслонять идею.

Когда собран и продуман весь материал, переходят к составлению плана выступления. Он может быть как кратким, со сжато сформулированными основными вопросами, так и развернутым, включающим, кроме основных пунктов, дополнительные, раскрывающие их содержание. Задача плана – сделать речь стройной, логически связанной и последовательной.

Далее идет подготовка тезисов или конспекта выступления. Умение в нескольких словах выразить основную мысль, найти для нее предельно краткую, исчерпывающую формулировку, приходит не сразу, для этого нужны годы. Здесь на первых порах поможет конспект. Он приучает к стройности и краткости изложения, четкости формулировок. Затем можно переходить к развернутым тезисам, а в дальнейшем – к коротким пометкам. При подготовке конспекта выступления очень экономит время звукозапись, использование диктофона.

Тезисы лучше всего оформлять на отдельных карточках из плотной бумаги. Записи в них должны быть достаточно разборчивыми, с большими межстрочными интервалами. Формулировки основных мыслей и ключевые слова рекомендуется выделять подчеркиванием.

Время на выступление. Считается, что за пять минут можно донести до слушателей самую сложную мысль. Сначала короткими фразами излагается суть вопроса (на это уходит около одной минуты). Затем приводятся факты и даются комментарии (еще четыре минуты).

Начало и окончание выступления. На практике можно использовать различные варианты начала выступления:

- раскрыть тему выступления;
- выделить вначале какую-нибудь одну сторону темы выступления;
- сравнить тему выступления с другой темой, не связанной с ней;
- дать историческую справку;
- использовать в качестве отправного пункта какое-либо событие.

Достаточно большие трудности вызывает заключение. При подготовке выступления обычно все внимание уделяется основной части. Но во время выступления зачастую нарушается регламент, чему всегда находятся оправдания, и выступление необходимо закончить. Поэтому рекомендуется начинать подготовку доклада с конца и тщательно его продумывать. Закончить выступление можно:

- подведением кратких итогов;
- эмоциональным призывом к конкретным действиям;
- вопросом, адресованным аудитории.

Наглядные пособия. Как ни странно, но большинство считает, что наглядные пособия не нужны. Это обычно обосновывается необходимостью сделать очень короткое выступление. Однако в этом и состоит основная ошибка при подготовке выступления. Следует помнить, что показ материала, его наглядное представление – это наиболее эффективный способ зримо закрепить слово или вовсе заменить его. Наглядный материал во много раз расширяет возможности выступления и конкретизирует его.

Время, отводимое на демонстрации, не должно превышать 30 % общего времени на выступление. В среднем демонстрация статического кадра на экране продолжается 20 секунд. При 10-и минутном регламенте, например, можно за 3 минуты показать 9 кадров, то есть дать достаточно много информации, которую бывает сложно изложить устно.

Выступление должно быть доступным и легко воспринимаемым. Богатство интонации устного слова всегда скрасит и придаст убедительность самой простой и обыкновенной фразе.

Не следует волноваться. Размер волнения обратно пропорционален времени, затраченному на подготовку выступления. Необходимо считать, что ваше выступление окажется для аудитории приятным сюрпризом. Не следует начинать выступление сразу, надо немного подождать, дать слушателям посмотреть на докладчика. Еще раз необходимо взглянуть на тезисы или текст выступления. Это поможет обрести уверенность.

Читать текст или нет? Дело не в том, читает ли выступающий весь текст своего выступления или только пользуется короткими пометками. Дело

в свободе общения с аудиторией, в разговорности. Трудность выступления по тезисам состоит в том, что в короткий промежуток времени надо правильно построить свою речь, формулируя фразы без поправок и изменений. Читая текст, надо говорить. Если при выступлении используются только короткие пометки, то справочный и цифровой материал все же лучше зачитывать, а не воспроизводить по памяти. Это не вызовет сомнений у слушателей в его достоверности.

Многолетний мировой опыт ораторского искусства выработал правила, которые надо соблюдать выступающему докладчику, когда он остался один на один с аудиторией.

1. Встаньте удобнее, в полупрофиль. Никаких лишних движений, они моментально отвлекают слушателей от существа выступления и вызывают разные ассоциации, часто далекие от содержания речи. Выступая, не проходите мимо трибуны, потому что слушатели начнут вас разглядывать, а не слушать. Помните, что главным психологическим фактором, который оказывает активное воздействие на слушателей, являетесь вы. Слушатели оценивают как вы одеты, как вы говорите и держитесь на трибуне, знаете ли вы то, о чем говорите.

2. Не забывайте о микрофоне. Иногда микрофону ошибочно приписывают чудесную способность исправления дефектов произношения. Это, видимо, связано с тем, что он хорошо выявляет индивидуальные особенности голоса. Но микрофон также хорошо подчеркивает дефекты речи, которых мы не замечаем у человека при разговоре с ним. При «проглатывании» согласных и окончаний слов, речь становится неразборчивой, голос «лающим». Шумное дыхание, щелканье и причмокивание раздражает слух.

3. Смотрите на аудиторию. Не останавливайте взгляд на отдельных лицах, т. к. это может вызвать неприятное чувство. Рекомендуется смотреть на отдельные группы слушателей. Это привлечет их внимание и вызовет к вам расположение.

4. Помните о выразительности вашей речи. Выразительная речь способна передать массу оттенков мысли.

5. Обратите внимание на словарь. Иногда бывает достаточно двух-трех речевых ошибок, чтобы составить мнение об уровне развития выступающего. Особенно опасны в этом отношении неправильные ударения, которые сразу представляют человека в невыгодном свете.

Неприятное впечатление на слушателей производят канцеляризмы, дежурные фразы, например: «охватить мероприятием...», «уделить должное

внимание...» и т. д. Очень много мук доставляет докладчикам слово «вопрос». Его ставят, заостряют, касаются, затрагивают, поднимают, регулируют и т. п. Недопустимы при выступлении отдельные выражения, которые используются в письменной речи.

6. Постарайтесь завоевать внимание аудитории. Для этого есть два пути: логический (через факты, доводы, рассуждения) и психологический (направленный прямо к чувствам). Выбирайте любой, но при этом учитывайте состав аудитории. Ожидание пробуждает интерес и эмоции сильнее, чем неожиданность. Хорошо в начале или в середине выступления намекнуть на то, что главное будет в конце, слегка приоткрыть это главное, несколько раз напомнить о нем. Для того, чтобы удержать и усилить внимание слушателей обычно используют:

- интересные отступления от текста;
- умелые сравнения;
- вопросы к слушателям, которые подогревают их любознательность, втягивают в круг развиваемых вами идей;
- психологические паузы, которые представляют собой простой и проверенный способ сосредоточить внимание слушателей на какой-либо мысли, подготовить его к восприятию очередного материала, подчеркнуть неожиданность выводов, обобщить изложенное. Однако следует помнить, что умело держать паузу намного сложнее, чем произносить текст. Мастерство оратора, как и актера, проверяется паузой. Но нельзя ею злоупотреблять. Естественно, что после сложных выводов и обобщений она должна быть больше, однако, порой пауза в 5–6 секунд кажется невыносимо долгой;
- «эффект умолчания», который рассчитан на то, что недосказанное привлекает внимание больше, чем высказанное до конца.

7. Не забывайте о прямой связи между голосом и жестами. Использование в выступлении подчеркивающих жестов помогает понять и уяснить мысль.

8. Будьте осторожны со специальной лексикой и фразеологией. Существуют самые разные мнения о целесообразности их использования в выступлениях (здесь необходимо учитывать подготовленность аудитории). Иногда специальная лексика позволяет более кратко и точно выразить свою мысль.

9. Меняйте темп речи, подчеркивайте важные мысли путем их повторения и перефразирования. Для восприятия звучания и смысла слова надо не более одной секунды. При некотором навыке человек схватывает звуковую и смысловую стороны речи со скоростью 60–70 слов в минуту, но,

выступая перед аудиторией, эту границу надо пересекать с большой осторожностью.

10. Давайте слушателем немного отдохнуть. Активно слушать даже очень интересный материал человек может в среднем 15 минут, т. к. он вынужден непрерывно концентрировать внимание на выступающем и на его словах.

11. Не злоупотребляйте цифровым материалом: усвоить на слух десятки цифр невозможно.

12. Не развивайте подробно второстепенные мысли. Помните о соблюдении регламента.

13. Серьезно относитесь к ответам на вопросы. Вопросы к докладчику – это испытание, которое может свести на нет даже самое успешное выступление. Здесь следует придерживаться следующих советов:

- не торопитесь с ответом. Сначала убедитесь, что вы правильно поняли вопрос;

- будьте готовы к любым возражениям и замечаниям со стороны тех, кто не согласен с вами. Такие могут найтись;

- имейте под рукой справочный материал для тех, кто захочет получить более подробное обоснование вашего выступления;

- не показывайте своего раздражения, когда задают вопрос о том, что вы уже отметили в своем выступлении, или вторично просят ответить на вопрос. Если вас не поняли, то здесь ваша вина;

- не давайте непродуманных, необоснованных или сомнительных ответов, чтобы не жалеть об этом позже;

- отвечайте на вопросы лаконично, ясно и по существу. Нет необходимости повторять выступление еще раз.

Практика показывает, что существуют вопросы, цель которых ввести выступающего в замешательство и заставить его сделать заявление, которого ему делать не следует. На такие вопросы обычно отвечают: «извините, но я не уполномочен делать подобных заявлений», «на этот вопрос я ответить сейчас не могу, отвечу в следующий раз» и т. д.

Умение слушать является критерием коммуникабельности. Принято считать, что при установлении контакта главная роль отводится говорящему, но слушатель является равноправным звеном в этой цепи. Слушать – значит стараться показать большую заинтересованность в информации собеседника или быстро реагировать на его речь.

Говорящий хочет донести какую-то мысль или образ до собеседника, который слушает его, внутренне перерабатывая информацию. Если точки зрения

совпадают, то ответ будет созвучен высказыванию. Если мнения противоположны, то разговор не состоится, или собеседники не поймут друг друга.

Для того чтобы овладеть искусством слушать следует учитывать следующие рекомендации.

1. Старайтесь сдерживать себя в попытке прервать собеседника. Чтобы человек выразил свою мысль до конца, ему надо дать время высказаться свободно и не торопясь. Не показывайте своим поведением, что вам слишком трудно слушать.

2. Своими действиями подчеркивайте, что вам интересно. Легкого кивка, восклицания или замечания порой достаточно, чтобы подчеркнуть заинтересованность. Если говорящий делает короткие паузы, не прерывайте его, подождите, пока он соберется с мыслями. Если он говорит свободно, позвольте ему высказываться до тех пор, пока не будете уверены, что он закончил и ждет вашего ответа. Теперь можно задать вопрос, в котором содержалось бы уточнение некоторых деталей. Вопрос должен обязательно содержать оттенок одобрения высказанных мыслей.

3. Если вам недостаточно полученной информации, то попросите пояснить то, что не совсем понятно. Постоянно оценивайте свое понимание любого сообщения. После того как собеседник высказался, повторите главные пункты его монолога своими словами и поинтересуйтесь, то ли он имел в виду.

4. Избегайте поспешных выводов. Это один из главных барьеров для эффективного общения. Старайтесь понять точку зрения собеседника и ход его мыслей до конца.

5. Не заостряйте внимания на особенностях речи собеседника. Если вы считаете себя хорошим собеседником, то вас не должны отвлекать манеры и выразительные средства, которыми пользуется партнер.

6. Спокойно реагируйте на высказывания собеседника, т. к. чрезмерное возбуждение влияет на восприятие информации. Еще больше мешает взаимопониманию излишняя убежденность в своей правоте. В этом случае срабатывают эмоциональные фильтры. Слушатель с трудом подбирает контраргументы, чтобы защититься и находит себе моральную поддержку в полном отрицании всего, что говорит партнер.

7. Не отвлекайтесь. Хороший слушатель постарается сконцентрировать свое внимание только на словах партнера.

8. Ищите истинный смысл слов собеседника. Помните, что не всю информацию удастся вложить в слова. Слово дополняется изменением тональности и окраски голоса, мимикой, жестами, движениями.

9. Следите за главной мыслью, не отвлекайтесь на частные факты. Хороший слушатель взвешивает информационную ценность высказываний и фактов.

10. Приспосабливайте темп мышления к речи. Скорость мышления в 3–5 раз опережает скорость речи. Плохой слушатель, беседуя с медлительным партнером, позволяет себе быть рассеянным и даже дремать. Когда он вновь включается в разговор, то обнаруживает пробелы и испытывает искушение возвратиться к сказанному ранее. Эффективность восприятия при этом резко падает.

11. Чтобы получить преимущество перед собеседником, старайтесь подготовить контраргументы, пока говорит партнер. Постарайтесь взвесить информацию, оценить объективность вашей точки зрения, понять, говорит ли партнер вам самое главное.

2.3. Организация делового общения

Деловые переговоры – это вид совместной деятельности с партнерами, направленной на решение проблем и предусматривающей заключение договоров, сделок, контрактов.

Переговоры всегда предполагают, по крайней мере, двух участников, интересы которых частично совпадают, а частично – расходятся.

Стратегии деловых переговоров различаются:

- уровнем культуры партнеров;
- уровнем развития деловых отношений;
- методами проведения;
- целями и способами их достижения.

Различают три стратегии деловых переговоров.

1. *Примитивные переговоры.* Основной метод таких переговоров – «позиция торга». Главные факторы этой стратегии – эмоционально-личностные (решающими оказываются сила воли, напористость, умение скрывать свои интересы, выдавать мнимое за действительное, способность чувствовать опасность). Главная цель такой стратегии – продать подороже и купить подешевле. Примитивные переговоры характерны для условий неразвитого рынка. Участников переговоров доверие и дальнейшие отношения сторон не волнуют. Примером подобной стратегии могут быть отношения продавца и покупателя на рынке.

2. *Стратегия баланса.* Речь идет о балансе между жестким и мягким методами ведения переговоров. Эта стратегия ориентирована на достижение

цели любой ценой, пренебрегая интересами партнеров. Стратегия баланса применяется в условиях жесткой конкурентной борьбы во всех сферах предпринимательства и бизнеса. Именно эта стратегия является основной в отношениях на нелегальном уровне, в общении внутри и между преступными группировками, в условиях неравного положения переговаривающихся сторон (шантаж), в экстремальных ситуациях (переговоры с террористами по поводу заложников).

3. *Стратегия цивилизованного рынка.* Она базируется на методе принципиальных переговоров, т. е. жестком – по существу дела, но мягком – в отношениях между участниками. Целью таких переговоров является стремление найти взаимную выгоду везде, где только возможно, добиться обоснованного справедливого результата. Метод принципиальных переговоров способствует достижению взаимопонимания между деловыми людьми.

Та или иная стратегия деловых переговоров, сознательно выбранная или стихийно реализуемая, определяет тактику их ведения. Тактика проявляется в умелом применении различных методов переговоров, последовательном прохождении основных стадий, гибкости в использовании различных технологий.

В деловых переговорах выделяют три стадии:

- подготовка к переговорам;
- ведение переговоров;
- анализ результатов и выполнение достигнутых договоренностей.

Подготовка к переговорам предполагает работу в двух направлениях:

- подготовка организационных вопросов;
- подготовка содержательной части.

К организационным моментам относятся следующие:

– формирование делегации. В составе делегации на переговорах должно присутствовать ответственное лицо, подписывающее соглашение. В группе обязательно должны быть специалисты и эксперты по проблемам переговоров. Каждый из членов делегации играет свою роль в переговорном процессе. Одни – ведут переговоры, другие – готовят различные справки, третьи – анализируют полученную информацию и дают ей экспертную оценку, ищут пути выхода из затруднительных ситуаций, направляют дальнейший ход переговоров;

– определение места и времени встречи. Дата переговоров определяется заранее, с учетом их длительности. При этом следует учитывать также намечающиеся командировки и отпуска, семейные события партнеров, дни недели (наиболее удобными являются вторник, среда, четверг). Определяя место

встречи, следует иметь в виду, что проведение переговоров на территории партнеров – это проявление уважения к ним. Однако выгоднее вести переговоры на своей территории;

- повестка дня каждого заседания, которую продумывают заранее;
- согласование с заинтересованными лицами и организациями касающихся их вопросов.

Содержательная сторона подготовки к переговорам включает:

- анализ проблемы и формирование общего подхода к переговорам. Здесь надо ответить на ряд вопросов, касающихся сути проблемы, путей ее разрешения, требующих меньших затрат и усилий, целей, которых добиваются обе стороны;

- определение возможных вариантов решения. Их надо найти и оценить до начала процесса переговоров. Анализируют максимально возможное количество вариантов;

- продумывание аргументации возможных предложений, отвечающих тому или иному варианту решения. Формулировки предложений должны быть достаточно простыми и недвусмысленными.

На переговорах могут использоваться различные *тактические приемы*, определяющие стиль общения:

- «уход» – прием, который применяется в том случае, когда затрагиваются вопросы, нежелательные для обсуждения. «Уход» может быть прямым, когда предлагается отложить данный вопрос или перенести его на другое заседание, или косвенным, когда ответ на поставленный вопрос дается, но крайне неопределенно. Прием «ухода» может быть полезным при необходимости согласования вопроса, но злоупотреблять им не следует;

- «выжидание» – прием, который используется на многосторонних переговорах, когда одна из сторон стремится сначала выслушать мнения и предложения партнеров с тем, чтобы в дальнейшем, в зависимости от полученной информации, сформулировать свою собственную точку зрения;

- «выражение согласия» – подчеркивается общность с уже высказанными точками зрения партнеров;

- «салями» – очень медленное, постепенное приоткрывание собственной позиции. Смысл приема в том, чтобы затянуть переговоры и получить как можно больше информации от партнера;

- «пакетирование» – что несколько предложений или вопросов увязываются и предлагаются к рассмотрению в виде пакета, то есть обсуждаются не отдельные вопросы, а комплекс вопросов;

– «выдвижение требований в последнюю минуту». Когда все вопросы урегулированы и остается только подписать соглашение, одним из участников переговоров выдвигается новое требование. Этот прием не способствует конструктивному диалогу.

Существуют и другие тактические приемы, используемые на различных этапах ведения переговоров. Однако следует всегда помнить, что никогда нельзя первым применять приемы, направленные на конфронтацию и «грязные методы» ведения переговоров.

Переговоры являются успешными, если они:

- привели к соглашению;
- были достаточно эффективными, т. е. максимально соблюдались интересы всех сторон;
- способствовали улучшению отношений между сторонами.

Аналізу подвергается как содержательная часть переговоров, так и процессуальная сторона. При этом целесообразно обсудить следующие вопросы:

- какие действия способствовали успеху переговоров;
- какие возникли трудности и как они преодолевались;
- что и почему не было учтено при подготовке к переговорам;
- какие неожиданности возникли в ходе ведения переговоров;
- каково было поведение партнеров на переговорах;
- какие принципы ведения переговоров целесообразно использовать в будущем.

Деловая беседа – это устный контакт между заинтересованными в общем деле работниками, включая представителей разных организаций, которые имеют необходимые полномочия по принятию решений или выяснению точек зрения, взглядов и позиций по определенному вопросу.

Деловые беседы могут быть *классифицированы* по различным признакам:

– *по характеру* деловые беседы делятся на официальные и неофициальные. На официальных беседах может быть сразу принято решение, если договаривающиеся стороны имеют на это права. На неофициальных беседах, которые нередко предшествуют официальным, обычно изучают обстановку;

– *по назначению* можно выделить информативные беседы, беседы для принятия решений, выяснения отношений, дебаты, дискуссии, беседы с целью увлечь людей своей идеей, зажечь их, побудить их к определенным и активным действиям, посвященные какой-либо знаменательной дате или событию;

– по содержанию беседы разделяют на научные, профессиональные, по специальным вопросам, перспективным и текущим делам;

– по форме беседа может представлять собой диалог и преимущественно монолог (речь, выступление с последующими вопросами, ответами, высказываниями присутствующих).

Деловая беседа, чтобы быть эффективной, требует подготовительных действий и организации. Подготовительная работа сводится к сбору необходимой информации и разработке плана проведения. План беседы обязателен в том случае, когда предстоят длительные деловые контакты с партнерами. Если инициатива беседы исходит от вас, то готовиться надо более тщательно. Прежде всего, уточняют цель беседы, что позволит спланировать круг вопросов, которые следует обсудить. Составляют также перечень необходимых материалов и намечают состав участников беседы. Совместно с партнерами устанавливают место и время ее проведения.

Деловая беседа имеет, как правило, следующую *структуру*:

– вступительное слово инициатора беседы, в котором формулируются повод, причины и цель беседы;

– взаимная информация по общей проблеме в виде вопросов, ответов, ознакомление с документами;

– предложения инициатора беседы и их обоснование;

– вопросы собеседников, ответы инициатора;

– высказывания собеседников по проблеме, замечания, возражения, их аргументация, внесение новых предложений;

– ответы инициатора беседы, обмен мнениями;

– формулировка общих выводов, принятие или отклонение решений.

Деловая беседа является наиболее благоприятной и зачастую единственной возможностью убедить собеседника в обоснованности вашей позиции. Поскольку беседу не всегда можно повторить, важно использовать все ее возможности, особенно, если в ней участвуют различные специалисты.

При проведении деловых бесед необходимо учитывать некоторые важные *рекомендации*:

– внимательно выслушивайте собеседника до конца. Часто беседа проходит безрезультатно из-за того, что собеседники не выслушали друг друга. Слушать с должным вниманием своего собеседника – это не только знак внимания к нему, но и профессиональная необходимость руководителя;

– никогда не пренебрегайте значением предубеждений вашего собеседника. Довольно часто встречаются люди, находящиеся под давлением

предубеждений. Их мнение складывается до того, как они тщательно взвесят все факты. Это следует осознавать и вам, и вашему собеседнику;

– избегайте недоразумений и неверных толкований. Изложение должно быть ясным, наглядным, систематизированным, сжатым, простым и понятным. Многие деловые беседы оказываются бесплодными из-за неясного, запутанного, несистематизированного, растянутого и непонятного изложения. Чаще всего это происходит, если в разговоре используются новые термины и специальные выражения, которые заимствованы из других областей или иностранных языков и только начинают входить в наш лексикон. Их смысл бывает непонятен до конца даже тому, кто их применяет. Поэтому при любой неясности сразу же, без всякого смущения, следует спрашивать у собеседника, что именно он подразумевает;

– уважайте своего собеседника. Техника ведения беседы – это искусство общения с людьми. Ничто так отрицательно не влияет на атмосферу деловой беседы, как презрительный жест, означающий, что одна сторона отбрасывает аргументы другой без малейших усилий вникнуть в их содержание. Если вы имеете дело с собеседником, который ниже вас по должности, то просто недопустимо демонстрировать свое превосходство над ним;

– всегда будьте вежливы, дружески настроены, дипломатичны и тактичны. Вежливость не снижает определенности просьбы или приказа, но во многом препятствует появлению у собеседника внутреннего сопротивления;

– если нужно, будьте непреклонны, но сохраняйте хладнокровие, когда температура беседы поднимается. Не воспринимайте как трагедию, если собеседник дает волю гневу. Опытный и закаленный в дискуссиях руководитель сохранит твердость и не обидится;

– любым возможным способом постарайтесь облегчить собеседнику восприятие ваших идей и предложений. Необходимо учитывать, что собеседник ведет внутреннюю борьбу между желаниями и реальными возможностями и стремится сохранить «свое лицо». Другими словами, постарайтесь не допускать впечатления, что собеседник под вашим давлением сдался или чрезвычайно далеко отошел от своих первоначальных позиций. Оптимально, когда собеседник принимает ваши предложения, так как вы постепенно убедили его в своей правоте, не навязывая готового решения.

Деловое совещание – это процесс выработки коллективных управленческих решений при участии нескольких лиц. Совещание отличается от собрания лишь количеством участников.

Деловые совещания классифицируют по различным признакам.

По *тематике*: административные, технические, кадровые, финансовые и др.

По *основной задаче*:

– проблемные. Их цель – найти оптимальное решение какой-либо проблемы посредством дискуссии;

– рабочие. Проводятся при принятии управленческих решений, требующих всестороннего анализа;

– информационные. Для информирования персонала о состоянии дел, чрезвычайных ситуациях и т. д.;

– разъяснительные. Призваны убедить сотрудников в правильности и неизбежности определенных действий или шагов;

– учебные. Их цель – дать участникам совещания определенные знания;

– инструктивные. Предполагают передачу распоряжений «сверху–вниз» для их быстреего исполнения;

– оперативные (диспетчерские). Проводятся с целью получения информации о текущем состоянии дел на предприятии.

По *форме* проведения:

– диктаторские. Для них характерно: обычно говорит только руководитель (сообщает присутствующим свое решение по определенным вопросам, знакомит с позицией или распоряжением вышестоящей инстанции); дискуссии отсутствуют; принимая информацию к сведению, участники совещания только задают вопросы;

– автократические (являются разновидностью диктаторских). Особенность в том, что руководитель поочередно задает вопросы участникам и выслушивает ответы. Никто не высказывает мнения по поводу позиции других участников совещания, лишен их поддержки;

– сегрегативные. Для них характерно: начинаются докладом руководителя или назначаемого им лица; в прениях выступают только те, кого выбирает председательствующий;

– дискуссионные. Они отличаются демократическим характером; происходит свободный обмен мнениями, решение принимается голосованием с последующим утверждением его руководителем;

– свободные – проводятся без четко сформулированной повестки дня.

Основные правила подготовки и проведения совещаний:

– ничто так плохо не действует на участников совещания, как его безрезультативность;

– сократить длительность совещания – значит не жалеть времени на его подготовку;

– повестка дня заседания сообщается заранее и предоставляется доступ к нужным материалам;

– выясняется мнение всех участников совещания по обсуждаемым вопросам;

– критикуют мнение, а не человека, высказавшего его;

– руководитель не обязательно председательствует на совещании сам;

– затягивание заседаний для принятия нужного решения – запрещенный прием;

– совещание не должно быть многословным, повторение уже высказанного – дурной тон;

– совещание – это не способ коллективной защиты руководителя от персональной ответственности;

– совещание – это работа коллективного разума; не следует обременять его пустяками;

– выступление, не законченное конкретным предложением, – пустая трата времени;

– прежде, чем проводить совещание, следует убедиться, что оно необходимо;

– на совещание приглашается минимальное количество людей – только тех, без кого оно окажется неэффективным;

– на совещании не обязательно присутствие руководителя подразделения. Его может заменить заместитель;

– нельзя препятствовать желающим выступить;

– совещание – это один из самых дорогостоящих видов управленческой деятельности;

– регламент – закон совещания.

Прием посетителей. Организация приема посетителей (работников предприятия по текущим делам, представителей других организаций, граждан по личным вопросам) обычно возлагается на помощников руководителей или секретарей. Они информируют сотрудников о времени, установленном руководителем для приема по текущим делам, вывешивают объявления о часах приема по личным вопросам. Ответственный за организацию приема посетителей должен быть осведомлен о круге лиц, имеющих свободный доступ к руководителю, и пропускать их без очереди.

Правила приема посетителей:

– посетитель любого (без исключения) ранга может входить в кабинет руководителя только после разрешения секретаря;

– о представителях вышестоящих организаций и почетных гостях секретарь должен докладывать руководителю лично и немедленно;

– в случае, когда посетитель пришел на прием без предварительной записи и просит принять его, секретарю предоставлено право самому решать, доложить ли о нем руководителю немедленно или записать на прием в удобное для обеих сторон время;

– если секретарь и посетитель не договорились между собой, то секретарь должен доложить о настойчивой просьбе посетителя и о существовании его вопроса руководителю, который решает окончательно, принять ли и когда;

– время на отдельные приемы должно регламентироваться. Это сокращает ожидание в приемной и обеспечивает более точное планирование часов приема каждого посетителя;

– о подчиненных, желающих срочно попасть на прием, секретарь докладывает руководителю, используя селекторную или телефонную связь;

– при организации приема командированных работников и представителей сторонних организаций секретарь выясняет, есть ли договоренность на эту встречу непосредственно с руководителем, были ли по этому поводу деловые письма, их дату и исходящий номер. Ознакомившись с имеющимися материалами, секретарь решает, к кому направить посетителя. При необходимости этот вопрос согласовывается с руководителем организации;

– прием посетителей – дело для руководителя ответственное и к нему надо готовиться. Время, затрачиваемое на подготовку и проведение приемов, должно быть пропорционально значимости вопросов;

– приемы по инициативе руководителя проводятся, как правило, в первой половине дня, а во второй – по инициативе подчиненных;

– особое внимание должно быть уделено приемам по заявлениям и жалобам работников;

– если работник пришел с серьезными предложениями или жалобами, требующими разбирательства, и излагает их в устной форме, то следует рекомендовать ему написать докладную записку или заявление;

– время приема по личным вопросам планируется так, чтобы оно, по возможности, не совпадало с рабочим временем трудящихся. Обычно на такие приемы отводится 2–4 часа в неделю;

– следует определить круг вопросов, по которым принимают руководитель организации и его заместители.

Телефонные разговоры. Телефон является наиболее часто используемым и наиболее утомляющим средством коммуникации. Следует учитывать, что телефонный звонок может нарушать рабочий ритм.

Искусство пользования телефоном состоит в том, чтобы максимально реализовать предоставляемые им возможности и, вместе с тем, свести к минимуму ущерб от телефонных разговоров. Но главное – необходимо максимально сэкономить время, затрачиваемое на телефонные звонки. Здесь существуют некоторые рекомендации:

- если звонок отвлекает от весьма важного дела, то следует либо сразу снять трубку и вежливо попросить перезвонить, либо отключить телефонный аппарат;

- если у руководителя есть секретарь, то снимать телефонную трубку – его обязанность;

- в том случае, когда в одной комнате телефон один на всех, то его лучше поместить на столе младшего по должности, присоединив параллельные аппараты, хотя традиционно телефон ставят на стол старшего по должности. Однако это неизбежно мешает ему работать и он, по сути дела, превращается в секретаря;

- снимать телефонную трубку следует после первого звонка, но не позже четвертого. Такой диапазон, как правило, вполне достаточен, чтобы дописать фразу или извиниться перед собеседником;

- вести телефонный разговор надо вполголоса. Это правило обусловлено тем, что громкая речь по телефону часто менее разборчива, так как оптимальные параметры микрофона и телефона рассчитаны на средний уровень громкости;

- снимая телефонную трубку, рекомендуется отказаться от традиционных слов «алло», «да», «слушаю». Лучше представиться или назвать организацию, подразделение;

- если звонит телефон, а разговор с посетителем заканчивается, то следует попросить телефонного собеседника немного подождать и не вешать трубку;

- если звонит телефон, а разговор с посетителем продлится еще долго и он достаточно серьезен, то не возбраняется попросить звонящего перезвонить;

- если ведется прием посетителей и постоянное общение с людьми, то лучше записать телефон звонившего и связаться с ним позже;

- при телефонном общении не следует только слушать звонящего, храня молчание. Надо подтверждать участие в беседе краткими нейтральными репликами. Иначе у собеседника могут возникнуть опасения, что вас разъединили;

– если во время телефонного разговора произошел сбой, то перезванивать должен тот, кто звонил.

Считается, что большинство деловых разговоров по телефону можно легко уложить в 3 минуты:

- взаимные приветствия (20 с ± 5 с);
- введение в курс дела (40 с ± 5 с);
- обсуждение ситуации (100 с ± 15 с);
- заключительное слово (20 с ± 5 с).

Деловой телефонный разговор следует вести вежливо, информативно и кратко.

2.4. Организация специальных событий

Специальные события (англ. special events) – это мероприятия, проводимые организацией в целях привлечения внимания общественности к самой организации, ее деятельности и продукции. Спецсобытия призваны нарушить рутинный и привычный ход жизни в самой организации и окружающей ее среде, стать событием для общественности.

Успешное спецсобытие требует подготовки более серьезной, чем это обычно предполагается зрителями, участниками и приглашенными. Важно четко определить цель спецсобытия, согласовать ее со всеми заинтересованными сторонами и довести до сведения всех участников подготовки мероприятия. Это помогает избежать разнонаправленности действий и достичь принципиальной скоординированности усилий. Подготовка спецсобытия предполагает определение круга участников и их ролей, состава приглашенных, разработку детальной программы и сценария, расписанного по минутам. Все возможные варианты отклонений от сценария необходимо предусмотреть заранее. События не должны выходить из-под контроля. Экспромтов и сюрпризов для организаторов спецмероприятия не должно существовать, их следует оставить только для публики.

Мероприятия, имеющие значение для общественности более широкой, чем сами участники, предполагается освещать в СМИ. Важно подготовить необходимые условия для работы журналистов: стулья, розетки для аппаратуры, средства связи – иногда пресс-офисы с телефоном, факсом, компьютером, напитки и закуски. Отсутствие условий для своей работы на объекте журналисты воспринимают как пренебрежение конкретным СМИ,

общественным мнением и потому освещение события может получить негативный оттенок.

Основными специальными событиями являются: церемонии открытия, приемы, презентации, конференции, дни открытых дверей, круглые столы, выставки.

Церемония открытия знаменует собой начало нового бизнеса, становление новой услуги, т. е. открытие новой страницы в жизни организации. Церемония открытия нового корпуса производственных мощностей направлена на укрепление имиджа, улучшение репутации организации среди инвесторов, дистрибьюторов, потребителей. Демонстрация современного оборудования и последних технологий косвенно свидетельствует о возможности обеспечения высокого качества продукции. Демонстрация хороших условий работы помогает привлечь лучшие кадры. Кроме того, церемония открытия способствует укреплению корпоративного духа и лояльности персонала. Улучшаются отношения с местной общественностью, поскольку в регионе создаются новые рабочие места. Официальное открытие нового магазина направлено на привлечение новых покупателей и партнеров.

Выбор персоны, лично открывающей объект, предполагает несколько альтернатив. Это может быть глава местной администрации или его представитель, министр или его представитель, парламентарий, известный спортсмен, артист или общественный деятель. Чем выше статус приглашенных лиц, тем выше интерес СМИ к церемонии, тем более широко она будет освещена.

Нередко официальное открытие состоится уже после фактического открытия объекта. Интересы бизнеса могут требовать начало функционирования объекта до того, как торжественная церемония открытия с участием почетных гостей и официальных лиц может быть проведена. В таком случае объявляется две даты: фактического открытия с небольшой церемонией и официального открытия с визитом гостей и общественным мероприятием.

Прием – одна из форм деятельности организации, заранее подготовленное мероприятие, включающее совместное проведение времени представителями организации и гостями. Прием проводится:

- по случаю торжественной даты – юбилея, годовщины основания организации;
- по случаю посещения организации почетным гостем, делегацией;
- в порядке повседневной деятельности организации на регулярной основе.

Целью проведения приема может быть расширение и углубление деловых контактов, получение необходимой информации, формирование имиджа организации.

Приемы могут быть дневные и вечерние, с рассадкой (заранее распределенными местами участников) и без рассадки, формальные и неформальные.

Дневные приемы – это «бокал шампанского», «бокал вина», «завтрак». «Бокал шампанского» начинается обычно в 12 часов и длится около часа. Поводом для такого приема может служить годовщина организации, пребывание делегации фирмы-партнера, открытие выставки. Напитки и закуски разносят официанты, прием проходит стоя. Это наиболее простая форма приема, аналогичный тип – «бокал вина». Форма одежды – повседневная.

«Завтрак» может проводиться с 8 до 12 часов и продолжаться 1,5–2 часа. Отличается от обеда меньшим количеством блюд. Устраивается по случаю визита интересных и известных лиц, прибытия и отъезда гостей, годовщины подписания крупных соглашений, юбилейных дат, в порядке поддержания регулярных контактов с представителями прессы или других организаций. Форма одежды – повседневная. В процессе подготовки приема обычно планируется тема для обсуждений, порядок выступающих. Ход приема направляется ведущим. Обычно он хорошо осведомлен в предмете обсуждения, а также заинтересован в активном участии всех приглашенных и в результатах обмена мнениями.

Вечерние приемы считаются более торжественными, к ним относятся «коктейль», «фуршет», «обед», «обед-буфет», «чай», «ужин». «Коктейль» начинается между 17-ю и 18-ю часами и длится около 2 часов. Официанты разносят напитки и холодные закуски, иногда горячие блюда. Прием «фуршет» проводится в те же часы. Но здесь гости сами подходят к готовым столам, набирают закуски и отходят, давая возможность подойти другим. «Коктейль» и «фуршет» проходят стоя, что обеспечивает свободу перемещения и контактов присутствующих. После приема возможен показ фильма или небольшой концерт. Торжественность приема может быть подчеркнута указанием о торжественной форме одежды в приглашении.

«Обед» – наиболее торжественная форма приема. Начинается в период с 17-и до 19-и часов, длится 2–3 часа и более. Гости сначала находятся за столом в течение часа, затем они переходят в другое, менее официальное помещение, или часть зала для беседы, куда и подается чай, кофе. Форма одежды – торжественная. Обед проводится с «рассадкой» – каждый участник узнает о номере места за столом из приглашения.

«Обед-буфет» предполагает свободную рассадку участников за столом по четыре-шесть человек. Гости набирают закуски с одного большого стола и садятся за один из небольших. Меню – как на «фуршете». Такой прием

организуется после концертов, просмотра фильма, в перерыве между заседаниями конференции. «Обед-буфет» менее официален, чем «обед».

«Чай» устраивается между 16-ю и 18-ю часами, как правило, для женщин. «Ужин» с рассадкой отличается от «обеда» только более поздним временем проведения.

Подготовка приема включает ряд этапов:

- постановка цели приема;
- выбор формы приема;
- определение состава участников;
- составление сценария приема;
- рассылка приглашений;
- составление плана рассадки за столом (если она предусмотрена);
- составление меню, сервировка стола и обслуживание гостей;
- подготовка тостов и речей.

Правила рассадки следующие. Места делятся на более и менее почетные. Самые почетные – рядом с хозяевами. Чем дальше от них, тем места менее почетны. Женщину не сажают рядом с женщиной. План рассадки выставляется при входе. На приемы, проводимые без рассадки за столом и с указанным в приглашении временем, можно прийти и уйти в любое время этого интервала.

Неформальные приемы чаще проводятся в небольших организациях. Неформальность обстановки способствует решению нестандартных проблем, способности взглянуть на проблему иначе.

Презентация – это представление организации, производства, продукции. Так, презентация фирмы может проводиться:

- по случаю открытия или создания нового производства;
- ежегодно, например, презентация, демонстрирующая достижения и результаты деятельности организации;
- при выходе на новые рынки, выпуске новой продукции, создании филиала или представительства.

Проведение презентации включает следующие этапы:

1. Определение цели: привлечение клиентов; формирование имиджа организации в деловой среде; привлечение новых партнеров, поставщиков, инвесторов; улучшение отношений с общественностью и местной администрацией.

2. Генерирование идеи (основного замысла) презентации и ее концептуализация; определение места и сроков проведения, состава участников;

формирование бюджета. Обычно рассылаются специальные приглашения с информацией, позволяющей гостю оценить целесообразность своего присутствия. В приглашении следует указать место, время проведения презентации, программу, состав участников и гостей.

3. Разработка сценария презентации. Возможный сценарий может строиться по следующей схеме:

- ведущий представляет руководителей организации присутствующим, и наоборот, – присутствующих отдельных наиболее интересных лиц всем остальным;

- показывается видеофильм длительностью 7–12 минут с сюжетами, отражающими инновационность, общественную значимость, актуальность, оригинальность, новизну объекта презентации;

- ведущий просит представителей организации сделать краткие сообщения (2–5 минут) по вопросам, потенциально интересным для присутствующих, показать продукцию и достижения;

- представители организации отвечают на вопросы присутствующих;

- предоставляется слово гостям для выступления с замечаниями, комментариями, пожеланиями и поздравлениями;

- приглашенным вручаются сувениры, рекламные листки, памятки, значки;

- коктейль (банкет, фуршет), а также развлекательная, менее формальная часть, позволяющая приглашенным возможность установления контактов с представителями организации и друг с другом, неформального обмена информацией. Установление таких контактов для многих участников может быть одной из основных целей посещения презентации.

Конференция – это возможность для организации продвижения своих идей, достижений, продукции. Конференции могут быть научными, практическими, политическими, ориентированными на внутреннюю или внешнюю аудиторию. Назначение, тематическая направленность и название конференции обычно определяют характер проведения и содержание обсуждаемых проблем.

Ядром конференции являются выступления авторитетных ученых, топ-менеджеров и др. специалистов. С докладами выступают и другие участники – менее известные, но имеющие интересные для собравшихся материалы. По материалам конференции, имеющей интерес более широкой аудитории, издаются сборники текстов тезисов докладов.

Конференции, собирающие большую аудиторию, требуют тщательной подготовки. Потенциальным участникам рассылается извещение, содержащее

тему, цели конференции, место проведения, примерную программу, условия участия. За несколько месяцев до начала конференции организаторы по полученным заявкам отбирают участников. После этого формируется окончательная программа, где расписан весь ход мероприятия (с указанием дней, часов, залов и докладчиков). За несколько недель до начала все участники должны получить программу конференции.

Конференции, представляющие интерес для общественности, нередко освещаются в средствах массовой информации. Организаторам следует заранее подготовить и вручить журналистам медиа-кит, содержащий:

- общую информацию об организации (точное название, профиль деятельности, краткую историю, структуру, список должностных лиц, фотографии и др.);
- программу конференции;
- список участников с их краткой характеристикой;
- тезисы наиболее важных и интересных докладов;
- текст пресс-релиза.

День открытых дверей (своего рода внутренняя экспозиция организации) может проводиться для местной общественности, которая посещает организацию из любознательности, а сама организация стремится улучшить отношение к себе со стороны общественности. Приглашение родственников персонала организации на дни открытых дверей направлено на ознакомление членов семей с рабочей средой. Это знакомство снижает напряженность в семейных отношениях, когда работа требует много времени и усилий.

Подготовка дня открытых дверей предполагает разработку программы и сценария проведения мероприятия, назначения ведущих.

«Круглый стол» – это одна из форм генерирования и обсуждения идей, значимых для организации. Тема и обсуждаемые вопросы планируются и объявляются заранее, участников знакомят с ними до начала заседания. Это дает возможность участникам подготовить аргументы, материалы для демонстрации, цифры и факты, что делает заседание более интересным. Число участников обычно составляет 6–14 человек. Таблички-идентификаторы имен и организаций облегчают процесс общения. Работу «круглого стола» организует ведущий. Перед началом выступлений и обсуждений участники должны быть кратко представлены всем присутствующим. Ведущий предлагает участникам порядок хода обсуждения и регламент, объявляет вопросы для обсуждения и корректирует ход дискуссии.

Выставки и ярмарки стали одним из ведущих средств коммуникаций во всем мире. Понятия «выставка» и «ярмарка» не всегда имеют одинаковое значение. Иногда под выставкой понимают демонстрацию достижений человека в области науки, техники, промышленного производства, сельского хозяйства. Ярмарка – это экономическая выставка с правом продажи товара со стенда, и проводится она периодически. Торговый показ (англ. trade show) – аналог ярмарки, собирает в одном месте в определенное время группу поставщиков, представляющих физические экспонаты своих продуктов и услуг.

Экспозиционная деятельность организации преследует ряд целей:

- экономически эффективно продвинуть товар;
- обеспечить получение широкого маркетингового сообщения большим количеством людей одновременно;
- улучшить благорасположение существующих клиентов;
- запустить новое изделие в производство, найти покупателей и инвесторов;
- выйти на новый для организации рынок;
- дать информацию о себе в средствах массовой информации;
- провести разнообразные встречи с важными для организации людьми;
- поработать с заинтересованными посетителями – целевой аудиторией – «лицом к лицу»;
- идентифицировать перспективы – свои, отрасли, продукта, конкурентов – технологические, экономические, социально-психологические (имидж, репутация), производственные;
- улучшить и поддержать корпоративную мораль (традицию), свидетельствующую о стремлении организации к развитию и наличии у нее соответствующих достижений.

Однако участие в выставке имеет и негативные стороны:

- цена выставочной площади достаточно высока и постоянно растет;
- персонал приходится перемещать со своих рабочих мест;
- большие торговые показы часто хаотичны, переполнены и беспорядочны;
- на выставках много случайных посетителей, которые не собираются ничего покупать;
- возможна утечка информации о продукте и технологиях к конкурентам.

Участие организации в выставке требует серьезной работы – аналитической, плановой, организационной, контроля и регулирования задолго

до начала и после окончания выставки. В идеале подготовка к участию в выставке должна начинаться за год (иногда и более) до ее открытия.

Участие организации в выставке следует рассматривать как комплекс взаимосвязанных работ, направленный на достижение конкретной цели, использующий ограниченные ресурсы. Работу по реализации этого проекта руководство должно возложить на ответственное лицо, которое должно быть наделено полномочиями и правом принятия решений в отношении всех вопросов участия в выставке. К этим вопросам относятся:

- площадь, которая необходима для представления товаров и услуг;
- бюджет проекта. Он включает прямые затраты (плата за стендовое пространство, сборку и демонтаж стенда, специальная литература) и не прямые расходы (время персонала на подготовку к выставке, затраты на обеспечение работы выставки);
- выбор стенда. Стенд – это конструкция, позволяющая демонстрировать продукт. Стенд может быть стандартным или специальным, может использоваться собственный павильон;
- обучение персонала работе на выставке;
- подготовка материалов для каталога выставки;
- организация рекламной кампании участия организации в выставке.

2.5. Коммуникации в ситуации кризиса

Кризисные ситуации испытывают многие организации. Поэтому важно предвидеть и предотвращать их или своевременно реагировать, минимизируя потери всех видов активов, в том числе, репутации.

Кризисом для организации могут являться следующие события:

- угроза банкротства;
- остановка производства;
- утечка значимой, конфиденциальной информации;
- серьезный несчастный случай, сопровождающийся фатальным исходом и ранениями, или ограничивающий способность организации функционировать;
- потеря значимого потребителя или рынка;
- банкротство крупнейшего поставщика или задержка поставок;
- потеря финансовой поддержки или покровителя;
- изменение государственного регулирования, несущее серьезные негативные последствия для организации;

- крупный дефект продукта, требующий отзыва его с рынка;
- обнаружение криминальной или недобросовестной деятельности, имеющей отношение к менеджменту и грозящей целостности организации;
- фальсификация продукта, компрометирующая организацию.

Подготовка к кризису включает:

- выявление проблем, которые могут стать кризисом;
- идентификацию источника кризиса, возможно, не связанного с проблемой;
- определение реакции, на основе создания кризисного плана и команды управления кризисом;
- подготовка коммуникаций, нацеленных на аудиторию, имеющую отношение к кризису;
- разработка процедур на случай чрезвычайных ситуаций методом моделирования;
- предоставление инструкций по управлению кризисом для всех, потенциально вовлеченных в него.

Когда кризис уже разразился, команда управления кризисом должна предпринять следующие шаги:

- выпустить заявление, представляющее факты так, как они известны, и представить его в средствах массовой информации;
- предоставить свежую информацию по мере развития ситуации и появления новых сведений;
- использовать самые быстрые средства коммуникации из доступных для распространения информации, как во внешнюю среду, так и внутри организации;
- предоставить достаточное число каналов для запросов информации извне.

То, как организация справляется с кризисом, определяет ее имидж на ближайшие годы. Поэтому чрезвычайные ситуации должны разрешаться должным образом. Основной принцип коммуникаций при разрешении кризиса – не замалчивать события. Наиболее эффективные коммуникации строятся при предоставлении достоверной и полной информации.

Основные рекомендации по успешному преодолению кризиса сводятся к следующему:

- вовлеченность высшего руководства в разрешение кризисной ситуации должна быть видимой для общественности;
- активизация поддержки третьей стороны, авторитетной для общественности, способствует разрешению кризисной ситуации;

- обеспечение присутствия высших руководителей на месте происшествия демонстрирует общественности озабоченность организации происходящим;
- со средствами массовой информации надо сотрудничать. Вражда с журналистами лишь усилит напряжение;
- позиционирование организации – восстановление позитивной репутации следует активно начинать с момента снижения напряженности кризисной ситуации. Следует признать вину, если она есть. Но затем надо быстро сфокусироваться на том, что организация делает сейчас, а не на том, что шло неправильно;
- визиты ключевых фигур значимых для организации аудиторий, презентации с освещением в средствах массовой информации помогают показать общественности – организация извлекла уроки и контролирует ситуацию.

2.6. Коммуникации с инвесторами

Финансовое сообщество составляют следующие основные группы:

- инвестиционные аналитики;
- институциональные и частные инвесторы;
- финансовые журналисты.

Работа с каждой из групп финансового сообщества требует знания финансов и коммуникаций одновременно.

Основной задачей специалистов по отношениям с инвесторами является обеспечение достижения акциями организации своей рыночной цены. Высокая цена собственных акций предохраняет организацию от покупки ее акций компаниями-поглотителями, останавливает акционеров от продажи акций (высокая цена акций рассматривается как свидетельство надежности и выгоды хранения своих средств), отражает высокую ценность организации, приписываемую ей инвесторами, аналитиками, консультантами. Открытое акционерное общество должно четко и достоверно сообщать информацию, затрагивающую состояние своих акций на рынке – как хорошую, так и плохую. Специалисты по отношениям с инвесторами обязаны обеспечивать получение акционерами такой информации, с тем, чтобы те могли решать – покупать, держать или продавать акции организации. Инвесторы покупают акции организации в том случае, если она успешно работает.

Хорошо продуманная и реализованная программа финансовых коммуникаций способна значительно улучшить репутацию и рыночную популярность

успешно работающей организации. Разрабатывая программу, следует учитывать, что организации конкурируют за капитал на рынке, поэтому необходимо ввести коммуникации в масштабе своего финансового сообщества. Программа коммуникаций с финансовой общественностью включает не только описание целей и стратегий их достижения, но и календарь финансовых коммуникаций. Такой календарь может строиться в виде матрицы, где отражены элементы программы и сроки. Элементы – это изучение восприятия организации, встречи, коммуникации с акционерами, консалтинговая деятельность, мониторинг рынка ценных бумаг, работа с учреждениями, отношения с финансовой прессой. В клетках матрицы отражаются конкретные мероприятия, например, встреча с журналистами городской газеты, подготовка аналитического обзора, издание годового отчета, подготовка и рассылка пресс-релиза.

Финансовые аналитики влияют на поведение инвесторов. Поэтому они составляют значимый сегмент общественности и с ними необходимо работать. Основную роль здесь должны играть надежные коммуникации: встречи с аналитиками, презентации, посещения аналитиками мероприятий, проводимых организацией. Аналитики могут быть полезны, объясняя в прессе широкой общественности поведение организации. Они могут выступать в роли советников для организации в ситуациях размещения ценных бумаг и приобретения контрольных пакетов акций других предприятий.

Профессионалы инвестиционного сообщества активно читают прессу, поэтому позитивные истории в средствах массовой информации могут быть полезными для организации. Расчетливо размещенные статьи о технологических инновациях или эффективных стратегиях организации могут поднять ее в глазах потенциальных инвесторов. Росту известности способствует размещение деловых новостей организации в телепрограммах соответствующего профиля, интернете. Важными средствами финансовых коммуникаций являются также годовые отчеты, ежегодные собрания акционеров, брошюры, видеоотчеты, специальные встречи и мероприятия.

Основные принципы успешного ведения коммуникаций с инвесторами:

- активность до агрессивности. Организации должны агрессивно бороться за то, чтобы их видели и знали. Аналитики и инвесторы хотят быть информированными;

- продвижение успеха. Результаты обычно не говорят сами за себя. Организации должны сообщать инвесторам оценку своих достижений, конкурентной позиции и рыночной репутации;

– проактивность. Лояльность инвестора следует искать в хорошие времена. Когда организация стоит перед угрозой кризиса, искать расположения инвесторов уже поздно;

– последовательность. Отношения с инвесторами – непрерывная деятельность, а не серия чрезвычайных экспериментов;

– сохранение коммуникаций даже для плохих новостей. Организации должны встречаться с инвесторами как в хорошие, так и в плохие времена. Если новости плохи, инвесторы хотят знать, что делается для разрешения проблем;

– инициатива коммуникаций должна исходить от организации и опережать инициативу коммуникаций со стороны инвесторов. Организация нуждается в благорасположении инвесторов, поэтому она должна искать возможности информировать инвесторов о себе, вместо того, чтобы заставлять их обнаруживать нехватку такой информации.

2.7. Коммуникации с потребителями

Коммуникации с потребителем являются важнейшим направлением деятельности организаций. Удовлетворенность потребителя продуктом (услугой) имеет приоритетное внимание со стороны руководителя.

Отношения с потребителями – это не только работа с претензиями и рекламациями. Отношения с потребителями также включают:

- разработку методик оценки услуг и продуктов;
- разработку программ реализации потребностей потребителей и увеличения продаж;
- обучение персонала;
- оценку эффективности работы организации с потребителями.

В отношениях с потребителями организация не должна занимать оборонительную позицию. Наоборот, сотрудники, занятые отношениями с потребителями должны делать все возможное для того, чтобы потребители были осведомлены о преимуществах использования продукта организации к моменту решения о покупке. Коммуникации с потребителями направлены на увеличение объема продаж. При этом важна поддержка пробы товара, его первичной и вторичной закупки. Неосведомленный или непривлеченный покупатель не сделает первой покупки или пробы товара. Удовлетворенный покупатель может сделать повторную закупку, а недовольный – может не сделать. Поэтому отношения с потребителями имеют следующие цели:

– привлечение новых потребителей. Каждая организация должна постоянно работать над созданием новых покупателей путем их информирования и убеждения в достоинствах своих продуктов. В сельскохозяйственной отрасли цены и качество продукции конкурирующих предприятий практически аналогичны. Выбирая среди марок, покупатель может основывать свое решение на своем впечатлении об организации, на том, как с ним обращаются;

– удержание старых потребителей. Значительная часть продаж совершается для уже состоявшихся покупателей. Удовлетворенность потребителей должна быть обеспечена ценой определенных коммуникационных усилий;

– маркетинг новых товаров и услуг. Коммуникации с потребителями могут влиять на продажи новых продуктов. Тысячи новых продуктов затопляют рынок, и потребитель теряется в обширной информации о них;

– работа с рекламациями. Необходима определенная процедура учета, анализа рекламаций и ответа на них. Часто сотрудник, принимающий претензии, может спасти отношения с потребителем быстрым и удовлетворительным ответом. Кроме того, анализ рекламаций для совершенствования продукта (услуги) позволяет организации усилить свою конкурентную позицию на рынке.

Основным средством маркетинговых коммуникаций является реклама. Она результативна для продаж продукта, не представляющего собой ничего нового и продаваемого уже несколько лет. Отсутствие рекламы для такого продукта может вызвать падение продаж как результат снижения осведомленности потребителя.

Рекламируя новый товар или услугу необходимо:

– предотвратить подрыв «новостной» ценности продукта предшествующим выпуском рекламы;

– обеспечить адекватную известность продукта для дилеров до начала выпуска его на рынок, иначе потребителей обескуражит отсутствие товара и неведение продавцов;

– составить график поступления информации для средств массовой информации, с тем, чтобы еженедельные и ежемесячные издания не оказались в проигрыше из-за большого отставания от ежедневных изданий.

Обеспечение и поддержка запуска нового продукта потребительского назначения средствами маркетинговых коммуникаций ведется с учетом следующих правил:

– обсуждение с маркетологами планов по продукту на ранних стадиях его создания с производителями и дистрибьюторами;

– использование всех средства (листки новостей, видеоролики, передачи внутреннего телевидения, электронная почта) для внутренних коммуникаций и для коммуникаций с посредниками;

– наличие исчерпывающей информации о сущности продукта (услуги), его преимуществах, состоянии рынка, о сильных и слабых сторонах конкурирующих продуктов;

– использование различных средств массовой информации для информирования общественности. Иногда информация должна достичь различной аудитории в определенной последовательности. Например, сначала дилеров, затем конечных пользователей, максимально присутствовать в отраслевой, а затем региональной и местной печати;

– учет сезонности спроса может влиять на график освещения продукта в средствах массовой информации.

2.8. Коммуникации со средствами массовой информации

Общественное мнение в основном формируется под воздействием того, что люди читают в прессе, слышат по радио или видят по телевидению. Поэтому сотрудничеству со средствами массовой информации (СМИ) уделяется особое внимание. В крупных организациях, как правило, создаются информационно-аналитические службы или пресс-центры. В небольших организациях существует должность ответственного за связь с прессой, в обязанности которого входит:

– поддерживать постоянные контакты с представителями прессы;

– подготавливать и предоставлять материалы для печати;

– отвечать на запросы и предоставлять комплексные информационные услуги, соблюдая два необходимых условия: точность информации и скорость ее предоставления. Если журналист задает вопрос, на который ответственный за связь с прессой не может ответить, он обязан назначить время, когда сможет дать ответ и пунктуально выполнить собственные обязательства по передаче информации;

– составлять и выполнять план выпуска заявлений для печати и очерков о деятельности организации;

– осуществлять мониторинг – отслеживать, анализировать и оценивать сообщения печати, радио и телевидения. При необходимости принимать меры к исправлению ошибок в сообщениях или выступать с опровержениями;

- обеспечивать информационно-аналитическую поддержку сотрудников организации по вопросам, затрагивающим их интересы;
- создавать банк данных, видео- и фототеку об истории организации и ее общественно значимой деятельности;
- организовывать брифинги и пресс-конференции;
- подготавливать интервью должностных лиц организации для СМИ.

По особенно важным вопросам от имени организации должен выступать не ответственный за связь с прессой, а сам руководитель организации. В свою очередь ответственный за связь с прессой должен прилагать максимум усилий по подготовке выступления руководителя и обеспечению его участия в общественной жизни.

Информация в прессу может быть представлена в виде следующих материалов:

1. Пресс-релиз (англ. press-release) – информационное сообщение, содержащее важную новость. Наличие новости принципиально важно для СМИ, поэтому пресс-релиз часто называют ньюз-релизом (англ. news-release).

2. Бекграунд (англ. background paper) – информация текущего характера, не содержащая сенсаций. Такого рода информация регулярно рассылается в СМИ для обеспечения непрерывного потока новостей, исходящих из организации. Бекграунд служит также для конкретизации информации, представленной в пресс-релизе.

3. Пресс-кит (англ. press-kit) – папка, содержащая комплект материалов, которые могут понадобиться прессе при подготовке публикаций. Содержание комплекта определяется ответственным за связь с прессой и, как правило, состоит из: пресс-релиза, бекграунда, биографий (если нужно), фотографий, схем, графиков, интервью и др. материалов.

4. Авторская статья (англ. by liner) – статья, подготовленная к печати и подписанная руководителем или другим должностным лицом организации. Цель авторской статьи – придать публикации престижность и повысить репутацию организации и ее руководства как источника, заслуживающего доверия.

5. Обзорная статья (англ. round-up article). Многие издания публикуют обзорную информацию о деятельности различных организаций в рамках конкретной отрасли.

6. Формы «вопрос-ответ» (англ. question-and-answer form) – это перечисление наиболее часто задаваемых вопросов по какому-либо предмету с подробными ответами на них. С помощью такой формы на страницах газет может быть эмитированное интервью или круглый стол по какой-либо тематике.

Перед началом подготовки информации для СМИ необходимо сформулировать цель и идею сообщения и продумать его план. Это поможет точнее выбрать издания (передачи), в которых представление информации окажется наиболее эффективным. Идея информационного сообщения должна:

- иметь отношение к читателю издания;
- находиться в кругу его интересов;
- привлекать внимание.

План информационного сообщения позволяет определить последовательность изложения идеи и четко представить необходимую аргументацию. Информация должна быть оперативной и интересной, написанной живым и доступным языком. Текст не следует перегружать лишней информацией. Сообщение должно быть конкретным и удобным для восприятия.

Пресс-релиз – самый распространенный способ передачи информации в СМИ, состоящий из четырех основных блоков:

1) броский, яркий заголовок, позволяющий выделить конкретное информационное сообщение из множества подобных и привлечь внимание редактора;

2) первый абзац – сжатая информация, суть того, что будет изложено ниже. Основное требование к первому абзацу – отсутствие деталей и подробностей;

3) информационный блок – подробная, развернутая информация с использованием цитат и конкретных цифр;

4) справочный блок – адрес, контактный телефон, факс и другая справочная информация.

Требования, предъявляемые к тексту пресс-релиза:

– объем пресс-релиза – 300–500 слов, т. е. 1–2 страницы текста. Когда информация не умещается на 1 странице, в нижнем правом углу ставится пометка «см. далее». Если возникает необходимость в предоставлении объемной фактической информации, то лучше ее оформить в виде приложения к пресс-релизу, чем делать длинный пресс-релиз;

– текст должен быть напечатан на 1 стороне листа, с широкими полями для заметок редактора через 2 интервала;

– абзацы должны быть краткими, не более 6 строк, и печататься с красной строки. Каждое предложение может быть отдельным абзацем. Во избежание ошибок при наборе текста слова не разрываются для переноса, а абзац не переносится на следующую страницу;

– текст не должен содержать двусмысленности, прилагательных в превосходной степени, большого количества придаточных предложений, технических деталей;

– следует указывать точные, а не приблизительные цифры;

– при упоминании конкретного лица необходимо привести его полное имя и должность;

– пресс-релиз лучше печатать на фирменном бланке.

Важную роль в информировании общественности по актуальным вопросам играют пресс-конференции, брифинги и интервью.

Пресс-конференция – это встреча официальных лиц с представителями средств массовой информации для информирования их по актуальным вопросам.

Пресс-конференция обычно посвящается подробному обсуждению одного-двух вопросов и, в среднем, длится в течение полутора часов. Проведение пресс-конференции оправдано только в том случае, если:

– в организации есть новости и необходимо сделать важное сообщение, по которому у журналистов могут возникнуть вопросы;

– необходимо срочно отреагировать на определенные события;

– в организацию приезжает известный специалист, готовый выступить;

– журналисты предпочитают личные информационные контакты с официальными лицами.

Пресс-конференция требует тщательной подготовки и состоит из следующих этапов.

1. Выбор даты и времени проведения конференции. Здесь возможны некоторые варианты:

– пресс-конференция должна быть проведена в конкретный день;

– если есть возможность выбора дня, то следует избегать совпадения по времени с другими мероприятиями (выступления политических деятелей, события в культурной и спортивной жизни и т. д.).

2. Выбор подходящего помещения. Оно не должно быть слишком большим, чтобы зал не выглядел полупустым, и не должно быть чьим-либо офисом. Пресс-конференции могут быть организованы в бизнес-центрах отелей, в пресс-клубах, в общественных зданиях.

3. Извещение о предстоящей пресс-конференции. Приглашения высылаются так, чтобы достичь адресатов за неделю до пресс-конференции. Они должны содержать:

– тему;

- полное имя основных докладчиков;
- немного подробностей, необходимых для того, чтобы убедить в целесообразности посещения пресс-конференции, но недостаточных для того, чтобы желание ее посетить отпало;
- дату, место проведения, время и продолжительность пресс-конференции;
- контактный телефон ответственного за проведение пресс-конференции.

4. Подготовка текстов докладов. Их необходимо отпечатать заранее. Во время конференции они должны быть доступны для всех присутствующих, а после нее рассылаются по адресам организаций, чьи представители отсутствовали.

Брифинг, как и пресс-конференция, представляет собой встречу официальных лиц с представителями средств массовой информации и посвящается краткому обзору нескольких событий. Продолжается он около получаса.

За несколько дней до брифинга необходимо:

- заказать конференц-зал (необходимо помещение с большим столом);
- пригласить журналистов (обычно их количество составляет 6–12 человек);
- сформулировать основные темы, спланировать выступление;
- подготовить печатные материалы.

Во время брифинга следует:

- представить журналистов и выступающих друг другу;
- создать непринужденную обстановку (предложить кофе или прохладительные напитки);
- следить за тем, чтобы у каждого была возможность выступить;
- договориться о дальнейшем сотрудничестве.

Интервью. Различают следующие их виды:

1. *Заочное интервью* предполагает предварительную договоренность с корреспондентом о письменной подготовке вопросов, интересующих прессу, и передачи их в пресс-службу организации. В организации готовятся ответы в письменной форме и передаются корреспонденту для публикации. Это самый спокойный и наиболее предпочитаемый руководителями организации вид интервью.

2. *Очное косвенное интервью* предполагает предварительное ознакомление с вопросами. Однако само интервьюирование проводится корреспондентом очно и не исключает новых, незапланированных вопросов, которые могут возникнуть у корреспондента во время интервью.

3. *Очное прямое* – это самый сложный вид интервью. Вопросы предварительно неизвестны. Репортер, возможно, тоже. Не исключается прямой эфир.

Некоторые рекомендации по подготовке к проведению интервью:

- передать корреспонденту необходимые печатные материалы;
- уточнить способ проведения интервью – по телефону или лично;
- узнать предлагаемую продолжительность интервью, дату возможной публикации и рубрику, в которой будет напечатан материал;
- оформить помещение, в котором будет проводится фотосъемка;
- если считаете целесообразным записать интервью на диктофон, то следует предупредить об этом журналиста;
- проверить, правильно ли журналист записал полное имя и должность интервьюируемого;
- удостовериться в точности предназначения предоставляемой информации.

3. ДИАГНОСТИКА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ И ЛИЧНОСТНЫХ КАЧЕСТВ

3.1. Тесты в работе с персоналом

В практике работы с персоналом организаций широкое применение находят тесты. *Тест* (англ. *test* – опыт, проба) – это метод исследования различных качеств кандидатов при помощи стандартизированных заданий.

Преимущества тестов:

- простота (тесты стандартизированы, четко описан порядок работы и подведения итогов);
- сравнительная краткость, оперативность процедуры тестирования;
- возможность получения такой информации о работнике или кандидате на должность, которую сложно получить с помощью других методов;
- конкретность результатов;
- практическая направленность исследования (тестирование позволяет выявить необходимые черты личности, профессиональные знания, умения, навыки);
- стандартность условий тестирования для всех кандидатов на должность (работников) и относительная объективность полученных результатов;
- относительная экономичность;
- возможность использования для тестирования компьютерной техники.

Однако тесты имеют и определенные *недостатки*:

- экономичность тестирования, как метода получения информации, относительная. Некоторые тесты имеют несколько сотен вопросов (известный тест ММРІ). Если тесты бланочные, то очень много времени уходит на их обработку;
- к тестированию можно подготовиться заранее и дать такие ответы, которые будут импонировать испытателю (нанимателю);
- результаты тестирования – это состояние, срез какой-то сферы (личностной либо профессиональной) в данный момент. На основе результатов тестирования нельзя делать окончательные выводы о профессиональном, личностном уровне работника;
- для получения более объективной информации о человеке желательно использовать определенный подбор тестов (комплекс), а это требует значи-

тельного опыта подготовки кадрового работника или специалиста, которому поручено проводить это испытание;

– тестирование и подготовка к нему могут вызвать стресс у человека. Он может беспокоиться за результаты и возможность утечки информации о, например, невысоких результатах тестирования, что снизит его самооценку и авторитет в глазах коллег.

Результаты тестов следует рассматривать только в связи с другой информацией о работнике (как правило, в общем объеме информации о работнике результаты тестирования не превышают 10–15 %).

Применение тестирования уместно в следующих ситуациях:

- при отборе кадров на вакантную должность;
- отборе в состав резерва руководящих кадров;
- оценке и регулярной аттестации персонала;
- отборе на замещение вакантных должностей;
- при отборе кандидатов на повышение квалификации;
- во время проведения конкурса на замещение вакантных должностей и т. д.

Для работы с персоналом тест должен быть:

– объективным, т. е. результаты тестирования должны быть независимы от того, кто проводит тестирование;

– пригодным именно для измерения запланированных качеств, т. е. быть валидным (англ. valid – действительный, пригодный). Это значит, что, если вы запланировали исследовать мотивацию работника, то тест должен быть направлен на изучение именно мотивации;

– надежным, т. е. давать устойчивые и стабильные результаты при повторном тестировании;

– научным, т. е. основываться на солидной научно-исследовательской базе, хорошо зарекомендовать себя на практике. Не следует применять популярные тесты, публикуемые в различных непрофессиональных изданиях; их можно использовать лишь для развлечения;

– адаптированным, т. е. приспособленным к данной социокультурной среде. Не следует брать зарубежные тестовые методики, которые, порой, плохо переведены, и делать после обработки результатов тестирования, далеко идущие выводы. Ведь они рассчитаны на совершенно другой менталитет, уровень мышления и образ жизни работников.

Правила применения тестов.

1. В организации должны быть четко определены стандарты применения тестирования. Они должны предусматривать:

– ситуации, в которых применяется тестирование (отбор работников на вакантную должность, для повышения квалификации, при подготовке аттестации, при отборе в состав резерва руководящих кадров и т. д.);

– наличие лиц, которые организуют и проводят тестирование в различных ситуациях;

– организацию и порядок проведения тестирования;

– принципиальные подходы к проведению тестирования и оценке его результатов.

2. Тестирование может проводиться только при согласии работника.

3. Тестирование могут проводить специалисты, в том числе кадровых служб, которые соответственно подготовлены, имеют практический опыт работы и могут профессионально и объективно истолковывать результаты тестового исследования.

4. Специалист, проводящий тестирование, должен придерживаться этических норм ведения тестового исследования.

5. Перед проведением тестирования необходимо провести инструктаж с испытуемым, в ходе которого ему следует объяснить:

– цели проведения тестирования;

– состав предлагаемых тестов;

– порядок работы с ними;

– оценку результатов тестирования и т. д.

Инструктирование должно проводиться в благожелательной, тактичной и понятной форме, учитывать особенности тестируемого и не оставлять места для сомнений в необходимости тестового исследования.

Специалист, проводящий тестовое исследование, должен быть профессионалом и обязан обеспечить:

– тактичность и коммуникабельность в ходе тестирования;

– объективность при интерпретации результатов исследования;

– конфиденциальность результатов тестирования и предоставление их только ограниченному кругу лиц, руководителю организации;

– исключение доступа к материалам тестового исследования посторонних лиц;

– недопущение раскрытия методики, при помощи которой анализируются результаты тестирования.

Структура тестов обычно включает несколько блоков:

– назначение теста;

– инструкция для испытуемого по выполнению теста;

- перечень вопросов или заданий, то есть сам тестовый материал;
- ключ, позволяющий расшифровать результаты тестирования;
- инструкция по толкованию результатов тестирования.

В процессе подготовки и проведения тестирования обычно выделяют несколько *этапов*.

1. Определение целей и задач исследования при помощи тестов.
2. Выбор теста (комплекса тестов) для достижения поставленных целей и задач.
3. Инструктаж испытуемого.
4. Процесс тестирования и контроль над его выполнением.
5. Подведение итогов тестирования.

Тесты, которые можно применять в работе с персоналом, условно можно разделить на различные группы, в зависимости от того, что принять за основу классификации. Обычно выделяют следующие группы тестов:

– *личностные*, которые определяют характерные, как правило, психологические качества отдельных людей (темперамент, агрессивность, тревожность, интересы, склонности и т. п.);

– *тесты способностей*, которые требуют от тестируемого проявить свои способности, знания, умения в определенной сфере (определяют уровень интеллекта, памяти, внимательности, волевых качеств, профессиональных умений, навыков);

– *социально-психологические*, которые способствуют изучению отношений, складывающихся в малой группе (различные социометрические тесты);

– *ситуационные тесты*, которые позволяют изучать поведение человека в конкретной ситуации.

По конструкции тесты, в зависимости от представляемого ответа, можно разделить на четыре основные группы: структурированные, шкалированные, свободные, с пробелами.

Структурированные тесты требуют:

- ответа «да–нет» на поставленный вопрос;
- лучшего ответа (выбирается наиболее точный из ряда предложенных ответ на поставленный вопрос);
- правильного ответа из предложенного ряда и т. п.

Структурированные тесты относительно легко оценивать, но они довольно трудоемки при разработке. Кроме этого, существует вероятность угадывания правильных ответов.

Шкалированные тесты требуют выбора ответа, находящегося между двумя крайними вариантами (к примеру, «никогда», «редко», «иногда», «часто», «всегда»).

Свободные тесты предоставляют возможность испытуемому выбрать форму ответа. Это может быть исправление ошибок, пространные ответы на поставленные вопросы, рисование, продолжение предложений и т. п. Такие тесты легко формулировать, но довольно сложно оценить и прокомментировать.

Тесты с пробелами предполагают, что тестируемый заполнит пробелы в текстовом материале, чтобы получить логичный, правильный ответ.

Примеры тестов

Тест 1. Определение лидерского потенциала руководителя

В тест включены 30 признаков, которые характеризуют лидерские качества.

Прочитайте каждый вопрос теста. Определите, в какой степени у вас выражены соответствующие качества, умения, способности, обведя в кружок нужную цифру согласно предлагаемой шкале:

- 5 – данное качество выражено в полной мере;
- 4 – достаточно хорошо выражено;
- 3 – умеренно выражено;
- 2 – плохо выражено;
- 1 – практически отсутствует.

Таблица 1

Умения, качества и способности	Оценки				
	5	4	3	2	1
1. Оперативное и действенное доведение информации до своих подчиненных	5	4	3	2	1
2. Четкое и убедительное выражение своих мыслей	5	4	3	2	1
3. Умение хорошо выступать перед коллективом	5	4	3	2	1
4. Способность выслушать и понять собеседника	5	4	3	2	1
5. Умение заинтересовать своими идеями, планами, предложениями	5	4	3	2	1
6. Умение завоевать и поддерживать свой авторитет в коллективе	5	4	3	2	1
7. Умение собрать информацию от подчиненных, оперативно ее обобщить	5	4	3	2	1
8. Внимание к нуждам и запросам подчиненных	5	4	3	2	1
9. Умение по достоинству оценить работу подчиненных	5	4	3	2	1

Умения, качества и способности	Оценки				
	5	4	3	2	1
10. Умение морально поддержать подчиненных	5	4	3	2	1
11. Умение привлечь людей на свою сторону	5	4	3	2	1
12. Быть в курсе той работы, которая выполняется подчиненными	5	4	3	2	1
13. Обеспечение коллективной работы для достижения намеченной цели	1	4	3	2	1
14. При постановке задачи четкое определение границ полномочий и ответственности исполнителей	5	4	3	2	1
15. Создание условий, когда достижение целей организации способствует достижению личных целей работников	5	4	3	2	1
16. Высокая требовательность	5	4	3	2	1
17. Способность отдавать распоряжения и указания, которые встречают поддержку со стороны подчиненных	5	4	3	2	1
18. Последовательность и твердость в реализации намеченного	5	4	3	2	1
19. Умение брать на себя ответственность	5	4	3	2	1
20. Умение привлекать работников к подготовке и принятию решений	5	4	3	2	1
21. Способность четко обосновать принимаемое решение	5	4	3	2	1
22. Умение работать с информацией (сбор, оценка, анализ) при подготовке и принятии решений	5	4	3	2	1
23. Умение признать собственную ошибку или просчет	5	4	3	2	1
24. Умение принимать рискованные решения	5	4	3	2	1
25. Умение выявлять и использовать сильные стороны работников	5	4	3	2	1
26. Умение стимулировать подчиненных к работе с полной отдачей	5	4	3	2	1
27. Умение поддержать подчиненных, когда они встречают затруднения в работе	5	4	3	2	1
28. Способность воодушевлять работника	5	4	3	2	1
29. Умение создать деловую атмосферу в коллективе	5	4	3	2	1
30. Способность формировать у подчиненных чувства удовлетворенности от работы и гордости за ее результаты	5	4	3	2	1

Подсчитайте число набранных баллов по следующим разделам:

Таблица 2

Раздел	Вопросы	Набранные баллы
1. Коммуникативные способности	1–6	
2. Внимание к людям	7–12	
3. Использование власти	13–18	
4. Принятие решения	19–24	
5. Мотивация подчиненных	25–30	

Менее 11 баллов – слабая выраженность соответствующего качества;

12–21 балл – средняя выраженность;

более 21 балла – высокая степень выраженности.

Комментарии

Смысл ответов на вопросы данного теста состоит в том, чтобы помочь лучше увидеть, какие составляющие вашего лидерского потенциала нуждаются в усилении. Для этого важно обратить внимание не только на те составляющие, которые у вас находятся ниже среднего уровня, но и на те, которые развиты слабее, чем другие составляющие, выявленные в результате ответа на вопросы данного теста.

Тест 2. Двенадцать заповедей руководителя

Поставьте галочку в графе «Верно», если вы согласны с данным утверждением, или в графе «Неверно», если не согласны.

Таблица

Принципы управления	Верно	Неверно
1. У каждой проблемы есть только одно правильное решение. Найдя это верное решение, ни в коем случае нельзя отклоняться от него		
2. Нельзя судить только по результатам. Необходимо принимать во внимание личные качества, характер исполнителя и обстоятельства выполнения работы		
3. Существует много типов личностей. Не следует тратить время на узнавание всех, искать подход к каждому слишком долго		
4. Сотрудники всегда, в любых обстоятельствах должны вести себя в соответствии с правилами, установленными в организации		
5. Необходимо искоренять недостатки у подчиненных. Для этого следует критиковать их, и только так можно добиться хороших результатов		
6. Если постоянно хвалить подчиненных за хорошую работу, то они могут расслабиться. Особенно не следует хвалить их во время выполнения задания, иначе они успокоятся, перестанут работать эффективно		
7. Нельзя быть слишком демократичным. Официальный тон и дистанция должны напоминать сотрудникам, что здесь работа		
8. Не следует тратить силы и время на постоянный контроль. Необходимо выдать всем задания и объявить меры наказания в случае невыполнения, после чего не надо вмешиваться в работу подчиненных, пока не будет достигнут результат		
9. Если подчиненный делает что-то хорошо, это не правило, а скорее исключение из него		

Окончание табл.

Принципы управления	Верно	Неверно
10. Руководитель лучше других видит положение дел, а поэтому не следует подчиненным давать руководителю советы		
11. Необходимо держать свои планы в секрете от подчиненных. Если подчиненный не знает, чего ждет от него руководитель, он может сделать вдвое больше и лучше		
12. Общение с подчиненными для руководителя не имеет большого значения. Умение анализировать ситуацию, принимать решение и держать всех под контролем – вот главное, а общение отодвинуть на второстепенный план		

Комментарии

Особенность этого теста в том, что все его вопросы – это заповеди «наоборот». Поэтому, если вы ответили «Верно» на большинство высказываний, вам следует задуматься о том, насколько способствуют ваши взгляды эффективному руководству.

Прочтите еще раз предложенные вопросы и попытайтесь сформулировать противоположную точку зрения. Это и будет «12 заповедей руководителя».

Тест 3. Готовность руководителя к проведению изменений в организации

По каждому вопросу обведите кружком цифру, соответствующую вашему мнению, используя приведенную ниже шкалу:

5 – в полной мере;

4 – в основном согласен;

3 – частично;

2 – незначительно;

1 – нет.

Таблица 1

Вопросы о готовности к проведению изменений	Оценка				
	5	4	3	2	1
1. Обладаете ли вы знаниями и опытом, чтобы по достоинству оценить предложения, высказанные подчиненными?	5	4	3	2	1
2. Знаете ли вы, что надо сделать, когда предложения подчиненных нуждаются в доработке?	5	4	3	2	1
3. В какой мере вы опираетесь на анализ, когда требуется внести те или иные улучшения в работу?	5	4	3	2	1
4. Насколько развиты у вас навыки работы с информацией?	5	4	3	2	1
5. Обладаете ли вы способностью определять приоритеты, отделять важное от второстепенного?	5	4	3	2	1

Вопросы о готовности к проведению изменений	Оценка				
6. Можете ли вы, заняв отрицательную позицию к предложению, относиться без предубеждения к подчиненному, высказавшему это предложение?	5	4	3	2	1
7. Оказываете ли вы своим подчиненным поддержку при выдвижении ими новых идей?	5	4	3	2	1
8. Могут ли ваши подчиненные свободно вносить идеи и предложения?	5	4	3	2	1
9. Готовы ли вы помогать подчиненным, когда их усилий недостаточно для успешного решения практической задачи?	5	4	3	2	1
10. В какой мере вы способны обеспечить эффективное сотрудничество с подчиненными?	5	4	3	2	1
11. Вникаете ли вы в каждую из предлагаемых идей?	5	4	3	2	1
12. В какой степени ваши подчиненные осведомлены о состоянии дел в организации?	5	4	3	2	1
13. Можете ли вы убедительно донести до подчиненных свою точку зрения?	5	4	3	2	1
14. Учитываете ли вы эмоциональное состояние, переживания людей, с которыми приходится иметь отношения на работе?	5	4	3	2	1
15. Высказываете ли вы честно и открыто свое признание тому, кто его заслуживает?	5	4	3	2	1
16. Способны ли вы без предубеждения относиться к новым идеям подчиненных?	5	4	3	2	1
17. Анализируете ли вы те идеи, которые кажутся ошибочными, не отвергая их сразу?	5	4	3	2	1
18. Проявляете ли вы терпение при обосновании своей позиции перед оппонентами?	5	4	3	2	1
19. Проявляете ли вы настойчивость в достижении намеченного?	5	4	3	2	1
20. Готовы ли вы нести ответственность за ошибки подчиненных, выполняющих ваши поручения?	5	4	3	2	1
21. Проявляете ли заинтересованность в поиске новых подходов в работе?	5	4	3	2	1
22. Уделяете ли вы внимание тому, насколько подчиненные удовлетворены работой?	5	4	3	2	1
23. Учитываете ли вы заинтересованность работников к порученной работе?	5	4	3	2	1
24. Стремитесь ли вы воодушевить работников на успешное решение поставленных задач?	5	4	3	2	1
25. Стараетесь ли вы выявить и устранить факторы, негативно влияющие на стремление подчиненных к внедрению новаций?	5	4	3	2	1

Подсчитайте сумму баллов, набранных по всем вопросам:

100–125 – высокая степень готовности к изменениям;

51–99 – удовлетворительная степень готовности к изменениям;

50 и меньше – недостаточная степень готовности к изменениям.

Комментарии

Готовность к проведению изменений зависит от пяти составляющих:

– от интеллектуальных предпосылок – способности видеть проблемы и затруднения в работе;

– готовности к сотрудничеству с подчиненными, поддержке их инициативы;

– коммуникативных предпосылок;

– мотивационных предпосылок.

Чтобы лучше понять, какие составляющие определяют вашу готовность к изменениям, подсчитайте сумму баллов по каждой из составляющих и внесите их в колонку «Сумма баллов».

Таблица 2

Составляющие готовности к проведению изменений	Номер вопроса	Сумма баллов
1. Интеллектуальные предпосылки – способность видеть проблемы и затруднения в работе	1, 2, 3, 4, 5	
2. Готовность к сотрудничеству с подчиненными, поддержке их инициативы	4, 5, 6, 7, 8	
3. Коммуникативные предпосылки	7, 8, 9, 10, 11	
4. Личностные предпосылки	11, 12, 13, 14, 15	
5. Мотивационные предпосылки	16, 17, 18, 19, 20	

По каким составляющим вы имеете наибольшие показатели?

По каким – наименьшие?

Ответы на данный тест позволяют выявить сильные и слабые стороны вашей готовности к проведению изменений.

3.2. Подбор и оценка персонала

Процедура подбора кандидатуры на руководящую должность включает следующие этапы:

– учет условий будущей работы;

– определение основных требований к претенденту на должность;

– выбор методики оценки качеств кандидатов на должность и разработка критериев предпочтения;

– оценка кандидатов, выявление их положительных и отрицательных сторон;

– определение наиболее подходящей кандидатуры.

Существует несколько методик оценки кандидатов на должность руководителя. Хотя каждая из них имеет определенные недостатки, применение

их дает возможность в основном правильно оценить кандидата с точки зрения соответствия тем требованиям, которые предъявляются к руководителю, и тем самым объективно решить вопрос.

На практике при рассмотрении кандидатур на руководящую должность используют различные методики.

Анализ письменных характеристик и других документов. Он включает в себя сравнение основных данных каждого претендента и определение наиболее подходящей кандидатуры с точки зрения оценивающего лица.

Метод эталона. Какая-либо из кандидатур выбирается в качестве эталона по одному, нескольким или по всем оцениваемым параметрам и с ней сравниваются остальные кандидатуры.

Классификация по порядку. Все кандидатуры располагаются по порядку – от лучшей к худшей – по каждому из оцениваемых параметров. После этого определяются итоговые оценки кандидатов как суммы полученных ими порядковых номеров. Лучшим кандидатом является тот, у кого меньше суммарная оценка.

Попарное сравнение. Эта методика применяется, если кандидатов больше трех. Она заключается в последовательном попарном сравнении кандидатур друг с другом по всей совокупности параметров с точки зрения их общей ценности для предприятия. При каждом сравнении отмечается, например, плюсом, кандидатура, признанная лучшей. Кандидат, получивший наибольшее количество плюсов, признается лучшим.

Конкурс. Суть его в том, что должность периодически (через 3, 4, 5 лет) объявляется вакантной и замещается по конкурсу в установленном порядке.

Конкурс проектов. Кандидатам дается задание на разработку определенного проекта, в котором автор излагает свою точку зрения, вскрывает недостатки, излагает новые идеи, выдвигает и обосновывает свои предложения. Автор лучшего проекта имеет больше шансов занять место руководителя.

Метод тестов. Этот метод находит все более широкое использование. Здесь критерием являются откровенные ответы на целенаправленные вопросы или качество выполнения предлагаемого задания.

Оценка кандидатов с применением балльной системы. Эта методика предполагает разработку требований к различным качествам претендентов, определение критериев и шкалы их оценки.

Необходимо отметить, что использование только одного метода для оценки кандидата на предмет соответствия его должности зачастую бывает недостаточным. Необходима комплексная оценка моральных, деловых

и личностных качеств претендентов. Поэтому целесообразно одновременно применять в сочетании несколько методов, а также использовать и другие пути изучения кандидатов.

Методика оценки моральных, деловых и личностных качеств с использованием балльной системы. Суть этой методики состоит в том, что создается идеальная модель руководителя. Эта модель включает перечень моральных (общенародных), деловых и личностных (этических) качеств, которым должен удовлетворять руководитель. Все качества имеют свои коэффициенты «веса», соответствующие выбранной модели. В табл. 3.1 приведены некоторые качества и соответствующие им «весовые» коэффициенты одного из вариантов модели идеального руководителя. Максимальная оценка каждого качества равна 5 баллам.

Таблица 3.1

Качества идеальной модели руководителя

Идеальная модель			
Качества	Максимальная оценка, балл	Коэффициент «веса», ед.	Максимальная оценка с учетом «веса», ед.
Моральные			
Добросовестность	5	2	10
Принципиальность	5	3	15
Честность	5	3	15
...			
Деловые			
Целеустремленность	5	3	15
Профессионализм	5	2	10
Коммуникабельность	5	1	5
...			
Личностные			
Трудолюбие	5	2	10
Инициативность	5	3	15
Скромность	5	1	5
...			

Кандидат на должность руководителя сравнивается с выбранной идеальной моделью. Сравнение осуществляется путем оценки каждой из характеристик качеств кандидата по пятибалльной системе. Критерий здесь может быть следующий:

- 5 баллов – качество проявляется постоянно;
- 4 балла – почти всегда, в 80–90 % случаев;
- 3 балла – в 50–80 % случаев;

2 балла – редко, в 30–50 % случаев;

1 балл – в менее 30 % случаев, когда это необходимо.

После завершения оценки кандидата производится подсчет набранных баллов по всем качествам с учетом коэффициентов их «веса». Расчетная формула для суммарной оценки с учетом «веса» баллов имеет вид:

$$S = B_1 \cdot K_1 + B_2 \cdot K_2 + \dots + B_i \cdot K_i + \dots + B_n \cdot K_n = \sum_i B_i \cdot K_i,$$

где $B_1, B_2 \dots B_i \dots B_n$ – баллы, выставленные кандидату по каждому качеству;

$K_1, K_2 \dots K_i \dots K_n$ – весовые коэффициенты оцениваемых качеств.

В табл. 3.2 в качестве примера приведены результаты оценки кандидата на должность руководителя и сравнение его с эталоном. Как видно, суммарные оценки с учетом «веса» у кандидата близки к максимальной суммарной оценке идеальной модели руководителя (разница 12 %). Это позволяет сделать вывод о том, что претендент по рассматриваемым параметрам соответствует руководящей должности.

Таблица 3.2

Сравнение кандидата на должность с идеальной моделью

Качества	Идеальная модель			Кандидат	
	Максимальная оценка, балл	Коэффициент «веса», ед.	Максимальная оценка с учетом «веса», ед.	Оценка, балл	Оценка с учетом «веса», ед.
Моральные					
Добросовестность	5	2	10	5	10
Принципиальность	5	3	15	4	12
Честность	5	3	15	5	15
Деловые					
Целеустремленность	5	3	15	4	12
Профессионализм	5	2	10	3	6
Коммуникабельность	5	1	5	5	5
Личностные					
Трудолюбие	5	2	10	4	8
Инициативность	5	3	15	5	15
Скромность	5	1	5	5	5
Результаты сравнения					
Суммарные оценки с учетом «веса»			100		88

Перечень характеристик человека

(Ожегов С. И. Словарь русского языка. – Москва: 1988)

- Авторитетность* – влияние, признание.
Азартность – увлеченность, страстность.
Активность – деятельность, энергичность.
Альтруизм – готовность действовать на пользу другим, не считаясь со своими личными интересами.
- Безупречность*,
безупречный – ничем не опороченный.
Бережливость – расчетливость, умение экономить.
Беспристрастность – справедливость.
Благородство – высокая нравственность, соединенная с самоотверженностью и честностью.
Вежливость – соблюдение правил приличия, учтивость.
Великодушие – обладание высокими душевными качествами, снисходительность к другим до готовности бескорыстно жертвовать своими интересами.
- Виртуозность* – совершенное владение своим делом.
Влиятельность – обладание авторитетом, властью.
Внимательность – проявление внимания, чуткости.
Воспитанность – умение хорошо себя вести.
Галантность – изысканная вежливость, любезность.
- Глубокомысленность* – серьезность, сосредоточенность.
Грамотность – обладание необходимыми знаниями, сведениями в какой-нибудь области.
Гуманность – человечность, отзывчивость.
Дальновидность – предусмотрительность, способность предвидеть последствия.
Деликатность – вежливость, мягкость в обращении.
Деловитость – толковость, серьезность, предприимчивость.
Доброжелательность – готовность содействовать благополучию других.
Добросовестность – честное выполнение своих обязательств, обязанностей.
Душевность – искреннее дружелюбие.
Жизнерадостность – отсутствие уныния, бодрость.
Изысканность – утонченность, изящность.
Импозантность – способность производить положительное впечатление, внушать уважение.
Интуиция – чутье, тонкое понимание, проникновение в самую суть чего-нибудь.
- Информированность* – хорошая осведомленность.
Исполнительность – старательность, хорошее исполнение поручений.
Квалификация – степень годности к какому-нибудь виду труда, уровень подготовленности.
- Компетентность* – знания, осведомленность, авторитетность в какой-нибудь области.
Красноречие – дар хорошо и красиво говорить.
Мастерство – высокое искусство в какой-либо области.
Мужество – храбрость, присутствие духа в опасности.
- Наблюдательность* – внимательность, умение наблюдать, подмечать.
Невозмутимость – самообладание, спокойствие.
Независимость – самостоятельность в чем-нибудь.

- Непринужденность* – свобода в общении, отсутствие натянутости.
- Обаяние* – очарование, притягательная сила.
- Обстоятельность* – обдуманность, рассудительность в действиях.
- Объективность* – непредвзятость, беспристрастность.
- Обязательность* – ответственность.
- Одаренность* – талантливость.
- Оперативность* – способность быстро, вовремя исправить или направить ход дел.
- Оптимизм* – бодрое и жизнерадостное мироощущение, при котором человек во всем видит светлые стороны, верит в будущее, в успех.
- Оригинальность* – своеобразие, необычность.
- Осведомленность* – обладание обширными сведениями в какой-нибудь области.
- Открытость* – доступность для всех желающих.
- Педантичность* – строгое выполнение всех требований, чрезвычайная точность и аккуратность.
- Популярность* – широкая известность.
- Постоянство* – отсутствие изменчивости, верность, твердость в чем-нибудь.
- Практичность* – деловитость, умение разбираться в практических, жизненных делах.
- Предприимчивость* – умение предпринять что-нибудь в нужный момент, находчивость, изобретательность и практичность.
- Предупредительность* – любезность, готовность оказать внимание, услугу.
- Предусмотрительность* – умение предусмотреть возможные результаты, события в будущем.
- Принципиальность* – следование убеждениям, твердым взглядам на вещи.
- Прогрессивность* – стремление к передовому.
- Прозорливость* – умение предвидеть, проницательность.
- Проницательность* – наблюдательность, способность многое замечать, предвидеть, угадывать.
- Работоспособность* – способность много и производительно работать.
- Распорядительность* – энергичность в организации чего-нибудь.
- Расторопность* – быстрота и ловкость в деле.
- Респектабельность* – почтенность, достоинство, вызывающая уважение.
- Решительность* – твердость, непреклонность.
- Самообладание* – способность владеть собой, выдержка и хладнокровие.
- Самостоятельность* – независимость, решительность.
- Серьезность* – глубокомысленность, сосредоточенность.
- Скромность* – сдержанность, умеренность, простота и пристойность.
- Скрупулезность* – точность до мелочей, чрезвычайная тщательность.
- Смекалистость* – сообразительность.
- Смышленость* – сообразительность, понятливость.
- Солидность* – важность, представительность.
- Сосредоточенность* – устремление на что-нибудь одно.
- Степенность* – важность, рассудительная серьезность.
- Требовательность* – строгость.
- Убежденность* – твердая вера в истинность чего-нибудь.
- Универсализм* – разносторонность в знаниях, сведениях.
- Уравновешенность* – ровность, спокойность.
- Участие* – сочувственное отношение.
- Хладнокровие* – спокойное состояние, при котором сохраняется ясность мысли и выдержка.
- Хозяйственность* – расчетливость, соблюдение во всем экономии.

- Человечность* – отзывчивость, гуманность.
Щепетильность – строгость, последовательность и принципиальность до мелочей.
Эрудиция – начитанность, глубокие познания в какой-нибудь области.

Перечень иностранных терминов, используемых для характеристики человека

(Словарь иностранных слов / под ред. Спиркина А. Г. – Москва: 1984)

- Авторитет* – общепризнанное значение, влияние.
Активизация – усиление, оживление деятельности.
Аттицизм – утонченность и интеллектуальная образность речи.
Вигильность – способность сосредоточить внимание на новых впечатлениях, зоркость, наблюдательность.
Гениальность – высшая степень творческой одаренности, таланта.
Дидактизм – поучительность, наставительность.
Дисциплина – выдержанность, привычка к строгому порядку.
Доскональный – подробный, тщательный, основательный.
Импонировать – внушать уважение, производить положительное впечатление, нравиться.
Инициативный – предприимчивый, способный к самостоятельным действиям.
Коммуникабельность – способность, склонность к установлению контактов и связей.
Конгениальный – очень близкий, совпадающий по духу, близкий по образу мыслей, по дарованию.
Конкретный – реально существующий, вполне определенный, предметный, вещественный.
Консеквентный – последовательный.
Корифей – выдающийся деятель на каком-либо поприще.
Корректный – вежливый, тактичный, учтивый.
Кристалльный – совершенно безупречный, чистый в нравственном отношении.
Критицизм – критическое отношение к чему-либо.
Культурный – образованный, просвещенный.
Куртуазный – изысканно вежливый, любезный.
Лаконизм – краткость, четкость в выражении мысли.
Легендарный – необыкновенный, небывалый.
Лояльный – корректно, благожелательно относящийся к чему-нибудь, кому-нибудь.
Оппонировать – возражать, оспаривать чье-либо мнение.
Оптимальный – наиболее благоприятный, наилучший.
Официальный – деловой, бесстрастный, сдержанный.
Паблицити – известность, популярность.
Паладин – человек, преданный определенной идее, делу, лицу.
Презентабельный – представительный, видный.
Продуктивный – производительный, плодотворный.
Профессионал – специалист своего дела.
Пунктуальный – крайне точный, аккуратный.
Резонный – разумный, обоснованный.
Специалист – человек, обладающий специальными знаниями и навыками в какой-либо отрасли производства, науки, техники, искусства, хорошо знающий что-либо, мастер своего дела.
Стоицизм – стойкость и мужество в жизненных испытаниях.

- Толерантность* – терпимость, снисходительность к кому- или чему-либо.
- Феномен* – выдающийся, исключительный в каком-либо отношении человек.
- Филантропия* – благотворительность, помощь нуждающимся.
- Цивилизованный* – культурный просвещенный.
- Экстраординарный* – чрезвычайный, необыкновенный, из ряда вон выходящий.
- Энтузиазм* – сильное воодушевление, душевный подъем, увлечение.
- Эффектный* – производящий впечатление, привлекающий внимание, бросающийся в глаза.

3.3. Социометрическая диагностика

Социометрическая диагностика применяется для исследования межличностных и межгрупповых отношений в коллективе с целью их изменения, улучшения, совершенствования. С помощью социометрии можно изучать социальное поведение людей в условиях групповой деятельности, судить о социально-психологической совместимости членов конкретного коллектива.

Социометрические исследования могут иметь целью:

- измерение степени сплоченности-разобщенности в коллективе;
- выявление социальных позиций, т. е. соотносительного авторитета членов коллектива по признакам симпатии-антипатии, где на крайних полюсах оказываются «лидер» и «отвергнутый»;
- обнаружение внутригрупповых подсистем, сплоченных образований, во главе которых могут быть свои неформальные лидеры.

При проведении социометрических исследований каждому члену коллектива предлагается ответить на подготовленные вопросы, выбирая тех или иных членов группы в зависимости от предпочтительности их по сравнению с другими, симпатий или антипатий, доверия или недоверия и т. д. Общая схема действий следующая:

- выбор формы социометрической диагностики;
- разработка социометрической карточки (анкеты);
- обработка социометрических карточек.

Социометрическая диагностика обычно проводится в двух формах. Первая – *непараметрическая процедура*. В этом случае предлагается ответить на вопросы без ограничения числа выборов. Если в группе насчитывается N человек, то каждый из опрашиваемых может выбрать до $(N-1)$ человека (кроме самого себя). Недостатком такой процедуры является то, что испытуемые выбирают всех. Скорее всего, они дают ложный ответ, прикрываясь формальной лояльностью к коллегам.

Вторая форма социометрической диагностики – *параметрическая процедура* с ограничением количества выборов. Здесь испытуемому предлагается

выбирать строго фиксированное количество из всех членов группы. Величину ограничения количества выборов называют социометрическим ограничением. Введение социометрического ограничения повышает надежность полученных результатов и облегчает статистическую обработку данных. С психологической точки зрения социометрическое ограничение заставляет испытуемых более внимательно относиться к своим ответам и выбирать только тех членов коллектива, которые действительно соответствуют предлагаемым ролям партнера, лидера или товарища по совместной деятельности.

При использовании параметрической процедуры необходимо стандартизировать условия выбора в группах с разной численностью. Для этого определяют вероятность случайного выбора по формуле:

$$P(A) = \frac{d}{N-1},$$

где $P(A)$ – вероятность случайного выбора;

d – величина социометрического ограничения;

N – количество членов в группе.

На практике величина $P(A)$ выбирается в пределах 0,2–0,3. В табл. 3.3 приведены величины социометрических ограничений для различного количества членов в группе.

Таблица 3.3

Величины ограничения социометрических выборов

N	$P(A)$	d
5–7	0,25–0,17	1
8–11	0,29–0,20	2
12–17	0,27–0,19	3
18–22	0,24–0,19	4
23–27	0,23–0,19	5
28–33	0,22–0,19	6
34–39	0,21–0,18	7

При разработке социометрической карточки или социометрической анкеты учитывается специфика (тип) проводимого исследования: изучаются ли отношения в производственном коллективе, в группе досуга, во временном или постоянном коллективе. Указывается критерий выбора (с точки зрения совместной работы, участия в решении деловых задач, проведения досуга и т. д.). В социометрической карточке каждый испытуемый должен указать (сделать выбор) свое отношение к коллегам, перечислив их или расположив в определенной последовательности. Пример социометрической карточки показан на рис. 3.1.

Тип	Критерий	Выбор			
1. Работа	а) Кого бы вы хотели выбрать своим бригадиром?				
	б) Кого бы вы не хотели выбрать своим бригадиром?				
2. Досуг	а) Кого бы вы хотели пригласить на встречу Нового года?				
	б) Кого бы вы не хотели пригласит на встречу Нового года?				

Рис. 3.1. Социометрическая карточка

После того как социометрические карточки заполнены и собраны, начинается этап их обработки. Простейшим способом является табличный, включающий построение социометрической матрицы. В ней указываются фамилии выбранных, отмечаются положительные и отрицательные выборы по каждой карточке, проводится суммирование положительных и отрицательных выборов. Если в социометрической карточке фамилии перечислены в определенной последовательности, то подсчитывается сумма мест (или сумма баллов за каждое место). В табл. 3.4 приведен пример социоматрицы. Ее анализ по каждому критерию дает достаточно наглядную картину взаимоотношений в коллективе. Могут быть построены суммарные социоматрицы, дающие картину сделанных выборов по нескольким критериям. Основное достоинство социометрической матрицы – возможность наглядно представить выборы в числовом виде, т. е. дать количественную оценку взаимоотношений в коллективе.

Таблица 3.4

Социометрическая матрица

Фамилия	Результат выбора									
	по социометрической карточке								суммарный	
	1	2	3	4	5	6	7	8	$\Sigma(+)$	$\Sigma(-)$
Иванов И. И.	+	+	+		+	+	+	+	7	
Петров П. П.	+			+			+		3	
Сидоров С. С.	–					–	–			3
Комаров К. К.	–	–	–		–			–		5
Макаров М. М.		+	+	+	+			+	5	
Носов Н. Н.		–		–		–		–		4
Петухов П. П.			–	–						2
Соснов С. С.					–		–			2
Краснов К. К.						+		–	1	1

Социометрическая диагностика может проводиться как анонимно, так и с указанием лица, делающего тот или иной выбор. В последнем случае представляется возможным оценить характер отношений между человеком, делающим выбор, и человеком, ставшим объектом выбора.

Пример социометрической диагностики отношений в коллективе

Объектом социометрических исследований является коллектив ОАО «Молочные деликатесы», а точнее, его команда высшего руководства. Общее руководство производственно-хозяйственной деятельностью осуществляет генеральный директор. Он нанимается на работу Правлением ОАО, с ним заключается контракт, основные условия которого определяет собрание акционеров.

Руководство конкретными направлениями деятельности возложено на функциональных руководителей. Главный инженер проводит техническую политику и обеспечивает внедрение достижений научно-технического прогресса с целью получения наилучших конечных результатов при наименьших затратах ресурсов. В сферу обязанностей главного инженера входит также контроль над работой служб главного механика и главного энергетика. Первая обеспечивает бесперебойную и технически правильную эксплуатацию оборудования. Главный механик организует разработку планов ремонта оборудования, контролирует их выполнение и обеспечивает техническую подготовку производства. Энергетическая служба во главе с главным энергетиком обеспечивает бесперебойное снабжение предприятия энергоресурсами и контроль над соблюдением режима их экономии. Службу оперативного управления производством возглавляет заместитель генерального директора по производству, который обеспечивает выполнение производственной программы в заданном объеме. Коммерческому директору подчиняются службы снабжения, реализации, охраны и транспортный цех. Главный экономист возглавляет планово-экономическую деятельность предприятия в направлении мобилизации резервов повышения эффективности производства. Главный бухгалтер осуществляет руководство финансовой деятельностью ОАО, заключающейся в контроле, учете и анализе товарно-материальных ценностей и денежных средств. Работники кадровой службы помогают генеральному директору реализовывать кадровую политику на предприятии и решать социальные вопросы. Одну из специфических функций управления – делопроизводство – выполняет канцелярия предприятия.

При социометрической диагностике проводилось анкетирование всех работников коллектива – от генерального директора до инструктора по физ-

культуре. Анкетирование проводилось анонимно. Социометрическая анкета включала два вопроса (рис. 3.2). Первый вопрос задавался для измерения авторитета функциональных и линейных руководителей, второй – для получения среза избирательных отношений в коллективе.

<p>Уважаемый товарищ!</p> <p>Отвечая на вопросы анкеты, назовите, пожалуйста, трех сотрудников нашего коллектива, ставя их в порядке предпочтительности на 1-е, 2-е или 3-е место. Если Вы затрудняетесь ответить, поставьте прочерк в соответствующей графе</p>			
Вопросы	Фамилии кандидатов		
	1-е место	2-е место	3-е место
1. Кто, по вашему мнению, может возглавить коллектив?			
2. С кем из сотрудников Вы посоветовались бы по личному вопросу?			

Рис. 3.2. Социометрическая анкета

При обработке анкет за каждый 1-й выбор начислялось сотруднику 1 балл, за 2-е место – 0,7 балла, за 3-е – 0,6 балла. В анкетировании приняло участие 17 человек. Результаты обработки анкет представлены в табл. 3.5 и 3.6.

Таблица 3.5

Результаты обработки анкет по первому вопросу

Должность сотрудника	Номер анкеты																	Итоговая сумма баллов
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
Генеральный директор	0,7		1		1			0,6			1		1	0,7		0,6		5,6
Гл. инженер	1			0,7				0,7		0,7				0,6	0,7	1		6,4
Зам. генерального директора по производству		0,6		1		0,7	1				0,7						1	5,0
Нач. цеха молочной продукции		1		0,6				0,7					0,6		1	0,7		4,6
Гл. экономист			0,7					1			0,6		0,7		0,6			3,6
Коммерческий директор	0,6				0,7					1				1			0,6	3,9
Гл. энергетик		0,7				1			0,6			1					0,7	4,0
Гл. бухгалтер			0,6						1				0,6					2,2
Секретарь по делопроизводству							0,6					0,7						1,3
Инженер по охране труда						0,6			0,7									1,3
Технолог					0,6					0,6								1,2

Анализ социометрических исследований позволяет сделать вывод, что в коллективе ОАО «Молочные деликатесы» генеральный директор и другие руководители достаточно квалифицированы и по праву занимают свои должности. Наибольшим авторитетом пользуются генеральный директор и главный инженер. Большинство сотрудников стремятся контактировать с ними и решать деловые и личные проблемы. Коллектив отмечает их и как квалифицированных специалистов, и как личности. Эти руководители уделяют должное внимание и процессу трудовой деятельности, и заботе о людях. Тот факт, что у генерального директора и главного инженера сложились доверительные контакты с подчиненными, говорит о том, что на предприятии неплохой социально-психологический климат.

Таблица 3.6

Результаты обработки анкет по второму вопросу

Должность сотрудника	Номер анкеты																	Итоговая сумма баллов
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
Генеральный директор	0,7		1			0,7	0,6							0,7			0,7	4,4
Гл. инженер		0,6	0,6			1				0,7			0,6			0,6		4,1
Зам. генерального директора по производству					0,6					1						0,7		2,3
Нач. цеха молочной продукции	0,6				0,7		1				1		0,6					3,9
Гл. экономист			0,7	1						0,6			1					3,3
Коммерческий директор		1							0,6					1				2,6
Гл. энергетик				0,6		0,6						0,7				1		2,9
Гл. бухгалтер				0,7	1			0,6			0,7				1			4,0
Секретарь по делопроизводству	1						0,7		1		0,6				0,7		1	5,0
Инженер по охране труда								0,7				1	0,7				0,6	3,0
Технолог		0,7						1	0,7			0,6			0,6			3,6

В то же время можно порекомендовать главному экономисту повысить деловые качества и пересмотреть свое отношение к сотрудникам. Вероятно, у него не очень доверительные отношения с подчиненными.

Есть в коллективе и неформальные лидеры. В первую очередь это секретарь по делопроизводству и главный бухгалтер. У них достаточно высокие личностные показатели. Видно, что они пользуются авторитетом в коллективе.

Не очень высокие личностные показатели у главного энергетика. Ему следует больше внимания уделять сотрудникам возглавляемой службы.

Опрос показал, что в коллективе есть резервы для улучшения взаимоотношений и, следовательно, для повышения качества работы. Этому могут способствовать небольшие кадровые перемещения. Кроме того, некоторым сотрудникам и руководителям следует подумать о повышении своей квалификации. Вполне возможно, что тех знаний, которые были получены ими ранее, сейчас недостаточно для того, чтобы организовать эффективную работу.

3.4. Стиль руководства

Поведение руководителя по отношению к подчиненным является одним из важнейших факторов улучшения деятельности коллектива. Это поведение в социальной психологии определяется таким понятием, как стиль работы руководителя или стиль руководства.

Стиль руководства – это набор методов и приемов, посредством которых руководитель воздействует на подчиненных с целью получения желаемых результатов. В этот набор входят методы поощрения и наказания подчиненных, приемы административного воздействия в виде приказов и распоряжений, советов, просьб, консультаций и т. п.

В общепринятой практике управления выделяют три основных стиля руководства:

- авторитарный (автократический);
- демократический;
- либеральный (доверяющий).

Авторитарный стиль руководства характеризуется централизацией власти, жесткостью единоличного распорядительства руководителя. При применении этого стиля руководитель пользуется преимущественно мерами наказания. Основным административным приемом является строгий категорический приказ. С подчиненными вопросы управления не обсуждаются, мнение членов группы в расчет не берется.

Руководитель строго контролирует работу подчиненных, требователен до придирчивости. От подчиненных держится на расстоянии, не терпит возражений и критики. Интересуясь в первую очередь выполнением поставленных перед коллективом задач, он не обращает внимания на взаимоотношения между людьми.

Авторитарный стиль способствует улучшению деятельности тех формальных групп, у которых между ее членами не установлены тесные непосред-

венные психологические контакты, а задачи, стоящие перед ней, требуют четкого взаимодействия ее членов. В таких группах четкое и волевое распоряжение руководителя, направленное на выполнение производственных задач, помогает возникновению взаимодействия между членами группы.

Авторитарный стиль применим в любом коллективе, если в процессе деятельности складывается ситуация, требующая быстрых и остро целенаправленных действий членов группы, например, при авариях, пожарах, стихийных бедствиях и т. п. В этих случаях волевые действия руководителя, его четкие и беспрекословные приказы мобилизуют членов группы, предупреждают панику и способствуют быстрой ликвидации экстремальной ситуации. Недостаточная дисциплина также является предпосылкой применения авторитарного стиля.

Отрицательными последствиями применения данного стиля руководства могут быть подавление инициативы подчиненных и воспитание бездумных исполнителей, нередко проявляющих угодничество и подхалимаж. Эти последствия проявляются наиболее рельефно при длительном воздействии на формальную группу руководителя с авторитарным стилем работы. Поэтому применение авторитарного стиля, даже если оно приводит к значительным производственным результатам, должно быть временным и направленным на создание благоприятной обстановки для перехода к демократическому стилю руководства коллективом.

Авторитарный стиль работы требует от руководителя проявления сильной воли и большого напряжения физических и духовных сил. Руководитель-автократ, если он не хочет быть введенным в заблуждение подчиненными, должен постоянно держать под личным наблюдением всю деятельность группы. При большой численности и сложной структуре группы для этого требуется удлинение рабочего дня руководителя, постоянная готовность к действию, отказ от нормального образа жизни в семье, регулярного отдыха и другим ограничениям, неблагоприятно воздействующим на здоровье человека. Авторитарный стиль требует от руководителя в качестве платы за успехи группы определенного самопожертвования.

При невыполнении этих условий авторитарный стиль порождает грубых, часто несправедливых руководителей волюнтаристского типа, не пользующихся авторитетом у подчиненных.

Демократический стиль руководства. При применении этого стиля руководитель все важнейшие вопросы обсуждает с членами группы, и их мнение учитывается при выработке решений. Он ведет себя не как человек, стоящий

над коллективом, а как член этого коллектива. Для оказания воздействия на работников руководитель использует преимущественно меры поощрения. Систематически контролируя работу, он всегда замечает хорошие результаты, похвалит подчиненных. В общении грубости не допускает, внимателен к критике, всегда отстаивает интересы подчиненных.

При демократических взаимоотношениях в коллективе наблюдается более высокая инициативность, преобладает атмосфера доброжелательности, культивируется сотрудничество и взаимопомощь, люди стремятся работать не из-за страха, а на совесть, высоко ценят своих руководителей.

Демократический стиль более эффективен и приемлем в формальных группах со сложившимися устойчивыми связями между членами группы, выработанными хорошими традициями, не препятствующими основной производственной задаче. Необходимым условием успешного применения демократического стиля является совмещение целей, поставленных перед группой руководителем, с индивидуальными интересами членов группы и возникновения на этой основе духа сотрудничества группы с руководителем в решении производственных задач. Обсуждение вопросов с членами группы при отсутствии такого сотрудничества может привести к их запутыванию и принятию неправильных решений. В такой ситуации отдельные члены группы могут использовать демократический стиль руководителя для достижения своих эгоистических целей.

Негативным последствием демократического стиля руководства является возможность ухода руководителя от личной ответственности за последствия принимаемых и реализуемых решений. Иные руководители коллективность при принятии решения переносят на коллективную ответственность. В результате всегда находится, кому приписывать успехи, а неудачи распространяются на весь коллектив.

В некоторых случаях, используя атрибуты демократического стиля, руководитель маскирует авторитарный стиль управления. Это происходит, если обсуждение вопросов носит чисто формальный характер, истинное мнение членов группы не выясняется, негативные стороны принимаемого решения всячески затушевываются. Признаком такого положения может служить снижение активности группы, выражающееся в игнорировании соответствующих мероприятий (собраний, совещаний и т. п.) или молчаливом согласии со всем, что предлагается и делается руководителем.

Либеральный стиль руководства характеризуется тем, что руководитель ставит перед группой общие задачи, указывает ограничивающие условия

их решения и далее, по возможности, не вмешивается в конкретный поиск решения и его реализацию. Этот стиль называют еще «доверяющим», подчеркивая, что руководитель доверяет подчиненным выбрать решение и обязуется его выполнить, если оно не выходит за рамки установленных правил.

Либеральный стиль наиболее эффективен при руководстве формальными группами творческих работников – писателей, художников, ученых, конструкторов и т. п. Работа каждого члена такой группы в большой степени носит индивидуальный характер, а исполнители обладают стремлением к самоутверждению через творческий труд. Поэтому методы поощрения и наказания, применяемые при авторитарном и демократическом стилях руководства, здесь оказываются малоэффективными.

Негативная сторона либерального стиля руководства – возможность для подчиненного скрыть под личиной творческого работника стремление к безделью, «легкой жизни», а иногда и стяжательству путем присвоения результатов чужого труда. Поэтому, применяя либеральный стиль, руководитель должен уметь выделить подобных работников и там, где это необходимо «власть употребить».

Применяя либеральный стиль, руководитель должен уделять внимание созданию хорошего психологического климата в коллективе. Это достигается путем умелого морального поощрения успехов работников, справедливого распределения льгот и материальных благ. Эффективность управления при применении либерального стиля достигается не путем прямого воздействия на работников, а созданием благоприятных условий для творческого труда. Во всех других случаях применение либерального стиля является неоправданным, так как приводит к снижению дисциплины в коллективе и ухудшению его производственных показателей. Руководитель при этом контролирует работу от случая к случаю, отличается низкой требовательностью к подчиненным. Он постоянно ожидает указаний сверху и даже требует их. Руководитель недостаточно общителен, в обращении с подчиненными проявляет равнодушие. Выслушивая критику, он обещает принять меры, однако ничего не делает. Такой стиль еще называют попустительским, поскольку руководитель относится к делу формально.

Каждый руководитель должен помнить, что стиль руководства не может быть постоянным. При применении того или иного стиля руководства необходимо проявлять гибкость в зависимости от конкретных условий. В табл. 3.7 приведены отличительные признаки трех стилей руководства.

Отличительные особенности стилей руководства

Авторитарный	Демократический	Либеральный
<i>1. Разделение полномочий</i>		
Все полномочия руководитель сосредотачивает в своих руках. Устанавливает жесткий контроль	Разделение власти, участие работников в управлении. Частичное делегирование своих полномочий	Минимальное участие в управлении. Максимальная передача полномочий. Предпочтение отдается указаниям «сверху»
<i>2. Ответственность</i>		
Вся ответственность возложена на руководителя	Ответственность частично может быть разделена с подчиненными	Руководитель стремится уменьшить свою ответственность
<i>3. Принятие решения</i>		
Руководитель принимает и отменяет решения единолично	Руководитель советуется с подчиненными	Руководитель старается избегать принятия решения или перекладывает его на плечи других
<i>4. Отношение к самостоятельности подчиненных</i>		
Руководитель навязывает подчиненным свое мнение	Руководитель поощряет самостоятельность подчиненных	Руководитель предоставляет подчиненным возможность полной самостоятельности
<i>5. Методы руководства</i>		
Приказания и волевое давление со стороны руководства	Обращение к подчиненным за советами, убеждение, служит примером вежливости	Просьбы, уговаривание, иногда запугивание подчиненных
<i>6. Контроль</i>		
Руководитель вмешивается в дела подчиненных, критикует	Руководитель отмечает успехи, ненавязчиво контролирует	Руководитель контролирует от случая к случаю
<i>7. Отношение к критике</i>		
Относится отрицательно, отторгает ее	Прислушивается, делает надлежащие выводы	Выслушивает, но выводов не делает
<i>8. Отношение к нововведениям</i>		
Положительно реагирует на свои нововведения	Правильно их оценивает, поддерживает. Он новатор	Избегает всего нового
<i>9. Контакты с подчиненными</i>		
Амбициозен, держит подчиненных на расстоянии	Регулярно общается с ними, дает и получает информацию	Испытывает трудности в общении
<i>10. Оценка себя</i>		
Считает себя незаменимым, противопоставляет себя коллективу	Не проявляет превосходства	Занимает позицию независимого, часто идет на поводу
<i>11. Продуктивность работы в отсутствие руководителя</i>		
Снижается	Не хуже	Даже лучше

Выбранный стиль руководства является определенной тактикой, от которой во многом зависит результат профессиональной деятельности руководителя. Преимущественное применение того или иного стиля руководства зависит как от личности руководителя, так и от личности подчиненных. Личностные факторы руководителя и подчиненных включают такие качества, как темперамент, профессиональную подготовку и опыт, стремление к независимости, степень доверия, стремление к наибольшей надежности в работе организации, готовность принять ответственность за решение, понимание задач организации и т. п.

На выбор стиля руководства влияют такие факторы как условия (фаза развития организации), характер труда (инновации, производство, торговля), уровень образованности персонала. Гибкость руководителя и заключается в том, чтобы использовать преимущества каждого стиля и применять его в зависимости от особенностей ситуации. На этом положении и основана концепция «Управленческой решетки», созданная американскими психологами Р. Блейком и Дж. Моутоном в начале 80-х годов прошлого столетия (рис. 3.3).

Значительная	1.9. Управление в духе загородного клуба (демократ)			9.9. Групповое управление (организатор)		
Степень интереса к персоналу	5.5. Организационное управление (манипулятор)					
Незначительная	1.1. Обедненное управление (пессимист)			9.1. Власть – подчинение (диктатор)		
	Незначительная			Значительная		
	Степень интереса к задачам					

Рис. 3.3. Управленческая решетка Блейка–Моутона

В управленческой решетке наглядно представлены различные способы реализации полномочий менеджера-руководителя. Она включает в себя две составляющие работы менеджера. Первая – внимание к решению производственных задач и вторая – внимание к людям. Термин «производство» означает

не только изготовление материальных благ, но и осуществление продаж, расчетов, обслуживание покупателей и т. д.

Составляющие работы менеджера расположены на соответствующих осях и в зависимости от степени интереса к персоналу построена решетка, отражающая различные комбинации. Эта решетка дает возможность определить пять характерных типов управленческого поведения.

Незначительное внимание к решению производственных задач и к людям приводит к так называемому *«обедненному управлению»* / *«пессимист»* (стиль 1.1) – приложение минимальных усилий для достижения необходимых производственных результатов достаточно для сохранения членства в организации.

«Управление в духе загородного клуба» / *«демократ»* (стиль 1.9) – скрупулезное внимание к удовлетворению потребностей людей ведет к созданию комфортной и дружелюбной атмосферы, однако отводит на второй план эффективность труда.

«Власть-подчинение» / *«диктатор»* (стиль 9.1) – эффективность производства зависит от создания таких рабочих условий, где человеческие аспекты присутствуют в минимальной степени. Работа в таких условиях никому не приносит удовлетворения. Каждый пытается уйти из-под давления диктатора.

Руководители совершают *«колебания»* между стилем 1.9 и 9.1. Для увеличения отдачи руководители *«затягивают гайки»* и, когда отношения между людьми начинают страдать, их *«маятник»* возвращается в положение 1.9.

«Организационное управление» / *«манипулятор»* (стиль 5.5) – можно добиться хорошей организации управления путем балансирования необходимости в производственных результатах и поддержания на удовлетворительном уровне морального настроения людей. Менеджеров такого типа удовлетворяют средние достижения. Главная тактическая линия – компромисс. Зачастую такой подход не ведет организацию к развитию, а лишь позволяет своевременно *«латать дыры»*.

«Правовое управление» / *«организатор»* (стиль 9.9.) – производственные успехи обусловлены преданными своей работе людьми. Взаимозависимость через общую ставку в организационные цели ведет к созданию взаимоотношений, основанных на доверии и уважении. Это самый продуктивный тип менеджера, учитывающий нужды производства, а также потребности и интересы людей. Важнейшая характеристика данного типа менеджера – устремленность к инновациям и нацеленность на постоянное развитие организации. Предприятия, где действуют такого типа менеджеры, обычно процветают.

Управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Моутона оказала значительное влияние на диагностику организаций и деятельность менеджеров, позволяя выявлять ограничения и на этой основе разрабатывать и осуществлять программы организационного развития.

Оценка стиля руководства по методам управления. Стиль руководства обусловлен, прежде всего, применяемыми методами, из которых менеджер выбирает те, которые соответствуют его месту в процессе управления. Однако ограничение выбора методов не приводит к ограничению стилей руководства, так как для их оценки важным является то, как используются методы управленческой деятельности. Для проведения такой оценки необходимо определить наиболее характерные способы использования основных методов управления.

Примером оценки стиля руководства по методам управления может служить анкета, приведенная в табл. 3.8.

Таблица 3.8

Оценка стиля работы руководителя
по используемым методам управления

Подразделение, Ф.И.О.
Должность руководителя
Эксперты: рабочие, специалисты (ненужное зачеркнуть)

Методы управления и способы их использования	Оценка		
	Да	Нет	Затрудняюсь ответить
1	2	3	4
<i>1. Экономические методы</i>			
1. В коллективе существуют условия для использования экономических методов. 2. Распределение материальных поощрений отражает реальный вклад работника. 3. Экономические достижения и проблемы коллектива мне известны. 4. Существующая оплата труда меня удовлетворяет. 5. Поощрение обычно среднего работника конкретно и безотлагательно. 6. Я уверен, что повышение прибыли принесет повышение моей зарплаты. 7. Руководитель поощряет мою хозяйственную активность и предприимчивость. 8. Руководитель придерживается принципа заинтересованности, а не принуждения. 9. Руководитель стремится к получению экономических знаний и использованию их на практике. 10. Руководитель отдает предпочтение экономическим, а не командным методам.			
Итого ответов:			

1	2	3	4
<i>2. Социально-психологические методы</i>			
1. Индивидуальные беседы со мной обычны. 2. Осознаю себя сохозяином производства. 3. Меня устраивает манера общения руководителя со мной. 4. Руководитель оказывает доверие подчиненному. 5. Руководитель использует одни и те же приемы в одинаковых ситуациях. 6. Руководитель оказывает влияние на неформальные отношения в коллективе. 7. Руководитель умеет найти «общий язык» с коллективом. 8. Руководитель обладает силой личного обаяния. 9. Руководитель обладает влиянием на поведение сотрудников в желаемом направлении (власть авторитета). 10. Руководитель поощряет самостоятельное мышление сотрудников, независимость их суждений.			
Итого ответов:			
<i>3. Административные (организационно-распорядительные) методы</i>			
1. Основной способ воздействия на коллектив – прямое административное указание. 2. Развитие самоуправления коллектива затруднено из-за чрезмерной регламентации и опеки. 3. Решением мелких задач занимается сам руководитель. 4. Волевые способы управления является преобладающими. 5. Руководитель принимает решение единолично и только создает видимость, что считается с мнением и опытом коллектива. 6. Руководитель приводит указания вышестоящих организаций для подтверждения своих выводов и решений. 7. Руководитель поощряет беспрекословное повиновение. 8. Руководитель при обращении к сотруднику не просит, а только приказывает. 9. Руководителю безразличны квалификация, принципиальность и собственное мнение подчиненных. 10. В основе власти руководителя – авторитет его должности, а не личности.			
Итого ответов:			

Объективная оценка каждой группы методов позволяет говорить о существовании активного, пассивного, промежуточного и неустойчивого стилей руководства. Их определение обусловлено степенью использования социально-психологических приемов управленческого труда.

Простейшей является экспертная оценка стиля руководства по методам управления с использованием двухбалльной шкалы (да, нет), позволяющая дать характеристику стилей управления нескольких руководителей одного

уровня, провести их сравнительный анализ. В качестве примера в табл. 3.9 приведены результаты оценки трудовым коллективом предприятия стиля руководства по использованию организационно-распорядительных методов управления двух руководителей: начальника цеха и мастера участка. Приведены данные положительных оценок, полученных каждым из руководителей.

Таблица 3.9

Оценка стиля руководства
по использованию организационно-распорядительных методов управления
(процент положительных оценок)

Оценка способов использования методов управления	Оценка стиля руководства, % (+)	
	Мастер участка	Начальник цеха
Основной метод воздействия на коллектив – принуждение.	28,5	42,2
Решением мелких задач занимается сам руководитель.	63,8	51,4
Преобладание волевых методов управления, жесткого администрирования.	45,2	45,7
Развитие самоуправления в коллективе затруднено из-за жесткого администрирования.	23,1	37,1

Полученные результаты оценки качеств руководителей подтвердили, что технология использования методов управления неотделима от умений мастера и начальника цеха. Так, решением мелких задач занимаются сами руководители (63,8 % и 51,4 %), а их выбор (преобладание волевых методов управления, жесткого администрирования – 45,2 % и 45,7 %) непосредственно влияет на процесс формирования социальных характеристик трудовых коллективов (развитие самоуправления в коллективе составляет всего 23,1 % и 37,1 %).

Тестовая оценка стиля руководства. Подход к оценке стиля руководства с позиции методов управления является необходимым, но не всегда достаточным, так как ряд стилеобразующих факторов оказывается вне этой системы и не учитывается динамика хозяйственных ситуаций. Для развития демократического стиля взаимозависимость между оценками важнее самих оценок. Количественные методы оценки отдельных факторов при всей их точности не могут дать полную картину стиля руководства, который обусловлен синтезом действий этих факторов. В этой связи уместно использовать тестовую оценку (табл. 3.10 и 3.11), применяемую как при определении сотрудниками стиля своего руководителя (фактический стиль), так и в качестве самооценки желаемого стиля руководства. Высказывания сформулированы так, что в двух тестах одной позиции нельзя дать одинаковый ответ. Степень

согласия оценивается с помощью четырех вариантов ответа (А – 0 баллов, Б – 2, В – 3, Г – 5). Суммарная оценка по всем позициям раскрывает отношение к одному из стилей управления. Ключ к тестам приведен в табл. 3.12.

Таблица 3.10

Тестовая оценка стиля своего руководителя
(фактический стиль руководства)

Код эксперта

Варианты ответа:

А – полное согласие с высказыванием слева;

Б – скорее согласен с высказываниями слева, чем справа;

В – скорее согласен с высказыванием справа;

Г – полное согласие с высказыванием справа

Высказывание	А	Б	В	Г	Высказывание
1	2	3	4	5	6
Степень конкретизации заданий очень высока					Задания не конкретизируются, задается только цель, которую необходимо достичь и сроки выполнения работ
Степень централизации принятия решений очень высока					Решения принимаются децентрализованно (групповые решения)
Порядок обеспечивается на основе обязательного выполнения всех предписаний					В основе порядка – обсуждения, профессиональный авторитет, полная информация, совместные решения вместо дисциплинарных угроз
Деятельность руководителя ориентирована на выполнение производственных задач, плана					Деятельность руководителя ориентирована на заботу о человеке не только как о члене организации, но и как личности, а также на заботу о трудовом коллективе
Интерес к нововведениям только вынужденный, так как это приводит к напряжению при выполнении плановых заданий					Большая готовность к нововведениям. Успешно управлять – значит систематически смотреть вперед
При мотивации руководитель ограничивается только материальным стимулированием					Высокая коллективная мотивация, сочетание материального и нематериального стимулирования
Важны результаты работы, развитие способностей к управлению не обязательно					Личный пример руководителя обязателен
В экстремальных ситуациях отдается предпочтение административным методам работы, которые экономят время					Во всех без исключения хозяйственных ситуациях ориентация на заботу о людях, а не о производстве

1	2	3	4	5	6
Строгая иерархия в отношениях подчинения					Формальная организационная структура
Выполнение производственных заданий вступает в противоречие с личными потребностями работников. В каждом случае преимущества имеют цели производства					Предприятие – это трудовой коллектив, который имеет производственные и социальные цели. Принцип неограниченной ориентации только на производственный результат выдерживается не во всех случаях. Это было бы пренебрежением или невниманием к трудовому коллективу

Таблица 3.11

Тестовая самооценка желаемого стиля руководства

Код эксперта

Варианты ответа:

А – полное согласие с высказыванием слева;

Б – скорее согласен с высказываниями слева, чем справа;

В – скорее согласен с высказыванием справа;

Г – полное согласие с высказыванием справа

Высказывание	А	Б	В	Г	Высказывание
1	2	3	4	5	6
Руководители убеждены в коллегиальном управлении. Это люди, которым нелегко в силу своих способностей и других качеств добиться успеха					Легче давать указания, чем коллегиально (кооперативно) управлять. Коллегиальное управление требует существенно больше управленческих способностей, чем авторитарное
Коллегиальное (кооперативное) управление требует заинтересованных и понимающих работников. Если бы имелись такие люди, можно было бы кооперативное управление осуществлять без подготовки, без проблем					Кто не дает своим сотрудникам возможности для принятия решений, не должен удивляться, если они становятся ленивыми и боятся ответственности
В конце концов, все мы работаем, чтобы получать зарплату. Чем больше денег зарабатывают люди, тем лучше управление					Конечно, зарплата важна. Но деньги не единственное и не лучшее средство для мотивации. Интересная работа, возможность роста и самоутверждения не менее важны
Время не ждет. Если каждое поручение необходимо обосновать и выслушивать мнение сотрудников, потеряешь время. Не следует заниматься дискуссиями, надо переходить прямо к делу					Готовностью к риску не следует увлекаться. Кто принимает решение, тот предварительно должен его обдумать и спланировать

1	2	3	4	5	6
Кто сказал, что кооперативное управление дает лучший результат? Авторитарно управляемый коллектив тоже может многое. Есть, конечно, проблемы, но это не означает непригодность такого управления					Условия меняются, и предприятие, как никогда, нуждается в коллективном мышлении и способности к перестройке сотрудников. Поэтому авторитарное управление неэффективно, оно фальшиво
Руководитель несет ответственность. Если произошла ошибка, следует всегда обращаться к нему. Кто несет ответственность, тот должен иметь возможность сам определить, как надо работать					Если следовать принципу делегирования полномочий, то каждый сотрудник должен нести полную ответственность за свою работу. За руководителем остается координация работ и контроль над их выполнением
Для руководителя является решающим то, что он, как правило, компетентнее и лучше знает как и с кем оптимально решать управленческие задачи. Кто хочет управлять, должен сначала научиться подчиняться					Руководитель не должен быть компетентен во всех специальных вопросах. Каждый сотрудник получает возможность проявлять свою самостоятельность и готовность к совместной работе
Лучше управлять так, как это устраивает тебя, вместо того, чтобы напряженно придерживаться какого-нибудь правила, которое может измениться					Каждый должен сознательно выполнять общие правила поведения, даже если они ему лично и не нравятся, и не может делать то, что ему хочется, если ориентируется на общий успех. Самоуправление – это не только самостоятельность, но и ответственность за исправление собственных ошибок
Акцентировать внимание на индивидуальных преимуществах или недостатках сотрудников невыгодно					Коллектив извлекает пользу, если учитываются достоинства каждого сотрудника и обращается внимание на его недостатки
Бесцельно обучать сотрудников демократическому (кооперативному) стилю управления. Это приведет к ухудшению выполнения ими основных обязанностей					Сотрудники, которые учатся демократическому управлению, только тогда станут хуже выполнять свои основные задачи, когда поймут, что их руководитель сам не придерживается демократического стиля управления

Оценка стиля руководства по тестам, представленным в табл. 3.10 и 3.11, позволяет дифференцировать его на пять типов (табл. 3.12):

– жестко-авторитарный (A_1);

- доброжелательно-авторитарный (директивный) (А₂);
- индивидуально-демократический (Д₁);
- коллегиально-демократический (Д₂);
- интегрально-демократический (солидарный) (Д₃).

Каждому из пяти типов развития отношений людей соответствует своя стадия развития предпринимательства: пионерская, накопление капитала (бурного роста), патриархальная, консолидации, интеграции и роста.

Для предпринимательства в нашей стране характерны две первые стадии, но есть отдельные структуры на стадиях Д₁, Д₂ и Д₃.

Таблица 3.12

Классификация стилей руководства
(ключ к тестам табл. 3.10 и 3.11)

Код стиля	Баллы	Тип стиля	Характер взаимодействия руководителя с сотрудниками
А ₁	0–19	Жестко авторитарный	Решение принимается единолично на основании собственной информации
А ₂	20–23	Доброжелательно авторитарный (директивный)	Решение принимается единолично, но информация – от сотрудников
Д ₁	24–37	Индивидуально-демократический	Индивидуальное обсуждение с отдельными подчиненными, но решение принимается без группового обсуждения
Д ₂	28–31	Коллегиально-демократический	Групповое обсуждение, обобщение мнений. Решение остается единоличным, может не учитываться мнение сотрудников
Д ₃	32–50	Интегрально-демократический (солидарный)	Руководитель создает все условия для выработки коллективом собственного мнения, которое приоритетно над мнением руководителя

Использование стиля руководства как критерия развития менеджмента позволяет выделить, по крайней мере, три стадии развития предпринимательского менеджмента: пионерскую (авторитарный стиль), патриархальную (демократический стиль), интегральную (солидарный стиль). Характеристика стадий развития предпринимательского менеджмента представлена в табл. 3.13.

Приоритетность стилей руководства по результатам исследований Келлера в различных странах представлена в табл. 3.14.

Таблица 3.13

Стадии и показатели развития предпринимательского менеджмента

Показатели	Стадии		
	Пионерская	Патриархальная	Интегральная
Проблемы	Материалы, сырье	Энергия	Овладение информацией
Менеджер	Надсмотрщик-погонщик	Распорядитель-координатор	Авторитетная личность. Консультант
Манера работы	Изолировано	Рядом	Вместе
Техника работы	Индивидуальная, кустарный промысел	Промышленная организация	Упорядоченно развивающийся организм
Ответственность	Изолированная	Дифференцированная	Скорректированная, этические обстоятельства
Мотивация	Приказы и предписания	Инструкции, положения, распоряжения	Активная деятельность на своем месте, совместное мышление
Преобладающий стиль	Автократический (А ₁ , А ₂)	Демократический (Д ₁ , Д ₂)	Интегрально-демократический (Д ₃)

Таблица 3.14

Приоритетность стилей руководства

Страны	Основные черты стилей
США	Управление на основе совместного принятия решений
Голландия, Швеция	Инстанции управления и принятия решений развиваются на основе доверия и через формальные нормы
Великобритания	Незначительные потребности соблюдения дистанции при подчинении
Бельгия, Франция	Руководство в подавляющем большинстве случаев интересуется мнением сотрудников и ориентируется на него
Дания, Норвегия, Австралия, Япония	Средний уровень делегирования полномочий
Италия, Германия, Испания	Подчиненным не приходится ждать высокой степени автономии принятия решений
Греция, Турция, Южноамериканские страны	Очень низкая степень делегирования полномочий, централизованные решения
Малайзия, Индонезия, Таиланд и т. д.	Статус и привилегии управленческих кадров очевидны и легитимны
Арабские страны	Авторитет должности не подлежит сомнению и принимается безоговорочно
Индия, Пакистан	Почти нет информации между уровнями управления

3.5. Темперамент и его влияние на работу руководителя

Каждый руководитель, приступая к работе на производстве, прежде всего, встречается с необходимостью установить обязательные взаимоотношения с людьми, участвующими вместе с ним в выполнении производственных операций. Эти отношения отличаются от взаимоотношений в обычной жизни, которые в большинстве случаев носят равноправный характер и устанавливаются на добровольных началах. На производстве отношения носят характер подчинения другому лицу или руководства другими людьми. Специалист не всегда может прервать эти отношения по своему усмотрению. Он обязан подчинить свои желания требованиям производства.

Установлению хороших взаимоотношений с людьми способствует знание психологических особенностей личности человека. У личности различают две структуры: психологическую, определяемую ее индивидуальностью, и социальную, определяемую ее социальными ролями и опытом деятельности в определенной социальной сфере. Основой психологической структуры личности является ее биологическая подструктура, важнейшая характеристика которой – темперамент. Из всех биологических свойств личности он оказывает наибольшее влияние на взаимоотношения людей. Поэтому знание своего темперамента и умение определить хотя бы приблизительно темперамент других людей может служить хорошей предпосылкой для установления взаимоприемлемых отношений между членами коллектива в процессе производства.

Темперамент – это совокупность душевных психических свойств человека, характеризующих степень его возбудимости и проявляющихся в его отношении к окружающей действительности, в поведении.

Психологи различают четыре типа темпераментов: холерический, сангвинический, флегматический, меланхолический.

Сочетание в личности этих типов темпераментов определяет стиль поведения человека.

Человек с *холерическим темпераментом* или холерик относится к эмоционально неустойчивому типу, быстро меняет эмоциональные реакции, легко возбуждается. Реакции возбуждения у него преобладают над реакциями торможения. Холерик контактен с людьми, многословен, в контактах ищет одобрение своей деятельности. Он всегда стремится быть первым, возглавить группу. В этом стремлении откровенно пытается подчинить себе волю всех членов группы. Так как большинство людей противится такому грубому нажиму, то холерика, как правило, не признают в качестве руководителя добровольно. Результатом этого непризнания часто является эксцентричное поведение,

выражающееся в стремлении выделиться внешностью, одеждой, знаками отличия и т. п. Признаком холерического темперамента является также работа рывками, стремление сделать все сразу, часто за счет снижения качества работы.

Холериков можно условно разделить:

– на «оптимистичных, открытых». Они отличаются выраженным оптимизмом, высокой активностью, широкими межличностными контактами, большая часть которых носит формальный характер;

– «эмоциональных, импульсивных». Они склонны к резким перепадам настроения, эмоциональным вспышкам, не всегда адекватным ситуации и раздражителю. В ходе работы у них может неоднократно меняться полярность настроения в зависимости от степени их заинтересованности в конечных результатах;

– «агрессивных, возбудимых». Их отличительной чертой являются резкие переходы в состояние раздражения и даже ярости под влиянием даже сравнительно слабых раздражителей. Это затрудняет общение с ними. В ряде случаев агрессивность особенно ярко проявляется под влиянием факторов, снижающих эффективность самоконтроля (усталость, стресс и т. д.);

– «беспокойных». Это лица, испытывающие постоянное психическое напряжение, которое выражается в беспокойстве, неадекватной реакции на внешнее воздействие. По мере возрастания степени нейротизма (напряжения), данная категория лиц может быть отнесена к пограничному с нормой состоянию.

Сангвинический темперамент характеризуется умеренными эмоциональными реакциями. У сангвиника реакции возбуждения сбалансированы с реакциями торможения. Это общительный, веселый, компанейский человек, обладающий всегда хорошим спокойным настроением. В обществе он быстро попадает в центр внимания, хотя сам к этому не стремится.

Сангвиники энергичны и деловиты, легко находят общий язык с любым собеседником, быстро вживаются в новый коллектив. Люди с сангвиническим темпераментом работают с энтузиазмом, производительно, без утомления, особенно, если работа для них новая и носит творческий характер. Они не способны выполнять однообразную простую работу.

Наряду с этим, сангвиники часто не доводят начатое дело до конца, скользят по поверхности, не понимают трудностей других людей. Они не всегда надежные друзья, ими все делается легко, поэтому даже серьезные трудности и несчастья других они не воспринимают всерьез.

Сангвиники подразделяются:

– на «уверенных в себе, лидеров». Они способны увлечь за собой других, любят и умеют руководить. Для них характерна сдержанность в контактах;

– «живых, беззаботных». Они отличаются высокой активностью, веселостью, жизнерадостностью. Любые препятствия воспринимаются ими с юмором, а если и вызывают беспокойство, то на непродолжительное время. Они не отличаются высокой степенью критичности по отношению к собственному поведению;

– «разговорчивых, контактных». Это коммуникабельные лица, легко вступающие в контакт с другими людьми, обладающие знаниями (часто весьма поверхностными) по широкому кругу вопросов. Это делает их приятными собеседниками. Они не всегда разговорчивы в связях. Контакты с людьми не отличаются у них большой глубиной;

– «общительных, открытых». Эти лица обладают большим числом дружеских связей среди сослуживцев, стремятся к установлению эмоционального контакта об окружением даже малознакомым, активны в установлении новых знакомств. В общении они отличаются большой разговорчивостью, но главным образом на темы, имеющие для них личную значимость.

Флегматический темперамент характеризуется чрезмерно устойчивыми эмоциональными реакциями. У флегматиков реакции торможения преобладают над реакциями возбуждения. Они уравновешены, медлительны, выносливы, малообщительны. Люди с флегматическим темпераментом любят установленный распорядок в жизни, обстоятельность в делах, размеренную с четко определенными операциями работу. Флегматики с трудом приспособляются к новой обстановке и перестраивают привычный образ действий.

При выполнении работы они много времени затрачивают на подготовительные операции, наладку инструмента, подготовку рабочего места и т. п. Работу выполняют в медленном темпе с высоким качеством. В работе проявляются такие их качества, как педантичность, деловитость, пунктуальность.

Флегматиков можно условно подразделить:

– на «пассивных, тщательных». Это лица, отличающиеся некоторой медлительностью при выполнении отдельных поручений, стремящиеся точно соблюдать все требования и правила в силу того, что отклонение от них порождает у этих лиц неуверенность в правильности собственных действий;

– «задумчивых, миролюбивых». Это лица, избегающие всяких ситуаций, которые могут привести к любого рода конфликтам с окружающими. Для них характерно полное отсутствие агрессивности и психологическая устойчивость. Их трудно вывести из равновесия, но даже если и удастся это сделать, то характерной реакцией является уход в себя и сокращение контактов;

– «устойчивых, надежных». Это лица, вселяющие в контактирующих и работающих с ними людей уверенность, строго выполняющие свои обязанности, способные отстаивать свою точку зрения;

– «косных, спокойных». Они характеризуются высокой степенью приверженности к внешне определяемым нормам и правилам, которые становятся их внутренним убеждением и которые они строго выполняют. Такие лица способны работать единолично или в составе малочисленного коллектива. Переход с одного вида деятельности на другой вызывает у них некоторые затруднения.

Люди с *меланхолическим темпераментом* отличаются высокой эмоциональной возбудимостью, но сдерживают эмоции в себе. Они очень впечатлительны, любят мечтать, воображать, очень нерешительны и осторожны в своих поступках. Меланхолики застенчивы, любят одиночество, трудно вживаются в коллектив, часто бывают мнительны, чрезмерно обидчивы и склонны к подозрительности. Меланхолики способны сопереживать несчастью другого человека, отзываться на чужую беду. Они хорошо умеют вживаться в роль другого человека, ставить себя на его место.

Меланхолик – деятельный, настойчивый в достижении цели человек, но всегда сомневающийся в правильности своих действий. При выполнении работы у него всегда наблюдается рывок с выкладкой всех сил, затем – резкий спад с целью проверить реакцию руководителя и окружающих, а далее – ровная работа в темпе, определяемом степенью воздействия со стороны начальника. Меланхолики хорошо отзываются на поощрение, умножают свои усилия для выполнения работы. Наказание выбивает их из привычной колеи и делает неспособными успешно выполнять задание.

Меланхолики условно подразделяются:

– на «тревожных». Это лица, склонные к спонтанному расстройству настроения в направлении беспокойства о возможных негативных последствиях собственных действий или поступков. Возникшее беспокойство отличается устойчивостью;

– «ригидных, трезвых». Это лица, которым свойственна некоторая косность в манере поведения, малая эмоциональность, стремление к сохранению сложившегося положения дел. Они стремятся к объективной оценке своих сил и возможностей, что часто приводит к отказу от какой-либо работы из-за неуверенности в успешном ее выполнении;

– «пессимистичных, сдержанных». Это лица с выраженной тенденцией к неуверенности в своих силах, сниженным тонусом, склонностью к разоча-

рованию, стремлением избежать лишних контактов, так как они могут явиться причиной новых неудач. Даже самые маленькие препятствия в достижении цели могут привести к отказу от ее достижения и длительному расстройству настроения;

– «необщительных, спокойных». Они избегают контактов из-за отсутствия потребности в них, в общении не проявляют видимых признаков, свидетельствующих о внутренних переживаниях, предпочитают атмосферу спокойствия и возможно меньших перемен. При определенных обстоятельствах число имеющихся у них контактов с окружением может колебаться в значительных пределах, оставаясь в разумных для интровертов границах.

Рассмотрим сильные и слабые стороны руководителей в зависимости от типа темперамента.

Холерик-руководитель бывает энергичным, напористым, шумным. Под его руководством коллектив, как правило, добивается хороших количественных результатов. Однако авторитетом в коллективе пользуется не всегда и, если дает волю своим инстинктам, то бывает груб, нетерпим. Руководителю с холерическим темпераментом наиболее свойственен авторитарный стиль управления, при котором преобладают единоличные решения, категоричный приказ, а в качестве меры воздействия используется наказание чаще, чем поощрение. Таким руководителям следует вырабатывать сдержанность в отношении с людьми, придерживаться системы в работе. Если возникает необходимость сделать резкое замечание подчиненному, то рекомендуют прежде, чем произнести первое слово, посчитать в уме до десяти. За это время реакция у холерика притупляется, и замечание будет более тактичным.

Сангвиник-руководитель. Сангвинический темперамент способствует хорошему выполнению работы руководителя. Руководители с этим темпераментом достигают высоких результатов в производстве, пользуются авторитетом в коллективе, устанавливают хорошие отношения с вышестоящими руководителями, быстро продвигаются по служебной лестнице. Им присущ демократический стиль управления, при котором вопросы управления обсуждаются с коллективом, решения принимаются коллегиально, для воздействия на подчиненных преимущественно используются меры поощрения. Вместе с тем они чаще других руководителей склонны использовать разные стили управления: от директивного до либерального. Руководителю-сангвинику следует вырабатывать у себя настойчивость в достижении поставленной цели, обстоятельность в делах, умение выполнять черновую работу, стараться доводить любое начатое дело до конца. Он должен опасаться разбросанности, брать на себя слишком много дел.

Флегматик-руководитель. Руководитель с флегматическим темпераментом вносит стабильность в организацию производства. Руководимые ими предприятия могут не достигать рекордных показателей, но обязательно будут отличаться высокой рентабельностью и устойчивостью к внешним воздействиям. Руководитель-флегматик избегает риска, надежно обеспечивает производство резервами. Ему импонирует авторитарно-консультативный стиль управления, при котором руководитель сам принимает решения, но при этом обязательно консультируется с подчиненными, тщательно взвешивая все возможные последствия принимаемого решения. Для оказания воздействия на подчиненных он в равной степени использует и наказание, и поощрение.

Меланхолик-руководитель обычно хороший исполнитель заданий вышестоящего начальника. Мало проявляет инициативы, но обладает высокой требовательностью к себе и подчиненным. Строго следует установленным правилам и законам. Руководителям-меланхоликам следует воспитывать в себе волю к самостоятельным решениям, смелость в поступках, чаще устраивать объективную проверку своих сил.

Влияние темперамента на взаимоотношения людей, равных по служебному положению. Если два человека живут или работают вместе, находясь на равноправном положении по отношению друг к другу, то, зная темпераменты каждого из них, можно предсказать с достаточной достоверностью, как сложатся их взаимоотношения и отношения с окружающими. Для различных сочетаний темпераментов психологи дают следующую характеристику.

Пара холерик-флегматик. При возникновении конфликта между ними холерик считает, что виноват флегматик. Так же считает и флегматик. Поэтому он стремится изменить свое поведение. Холерик действует в том же направлении. И хотя флегматик не очень чувствителен к его действиям, он меняет свое поведение в силу внутреннего убеждения, и конфликт угасает. Холерик считает это своей заслугой и испытывает удовлетворение.

При возникновении конфликта с окружающими флегматик предпочитает спрятаться за спину холерика, позволяет ему самостоятельно решать возникшие проблемы и заранее соглашается с любыми его действиями. В глазах окружающих холерик выглядит явным лидером пары.

Пара сангвиник-меланхолик. Зачинщиком конфликтов и главным виновником их является меланхолик. Так считает и сангвиник, и сам меланхолик. Оба стремятся изменить поведение сангвиника: меланхолик из-за того, что считает свои переживания достаточной «платой» за возникший конфликт, а сангвиник – в силу своей экстравертности (чувствительности к внешним

обстоятельствам). В результате поведение сангвиника меняется (он уступает), и конфликт угасает.

Проблемы взаимоотношений с окружающими более остро воспринимает сангвиник, но из-за своей пассивности он уступает меланхолику инициативу изменить окружение в его пользу. В этом между ними нет соперничества, они психологически действительно сотрудничают между собой.

Пара *холерик-сангвиник*. Возникающие между ними конфликты каждый воспринимает достаточно остро, но при этом сангвиник стремится изменить свое поведение, а холерик в силу своей активности тоже действует в этом же направлении. В результате конфликт быстро исчерпывается и мир восстанавливается.

Проблемы связей с окружением они видят по-разному. Поэтому согласованных действий для изменения окружения в свою пользу они предпринять не могут. Конфликтное состояние с внешним миром они невольно переносят на межличностные отношения. Для сохранения стабильности отношений друг с другом они стремятся поменьше высказывать свои взгляды на окружение и свое отношение с другими, так как это может привести к ссоре.

Пара *сангвиник-флегматик*. В конфликтах между собой оба считают виновным флегматика, но изменить поведение каждый пытается свое. Сангвиник считает, что он постоянно приносит себя в жертву ради общего согласия. Флегматик этой жертвы не замечает и не показывает, что он ее ценит, что задевает самолюбие сангвиника.

По отношению к окружающим каждый действует самостоятельно, не заботясь о том, как это повлияет на положение другого партнера. Из-за этого они не могут изменить окружение в свою пользу.

Пара *флегматик-меланхолик*. Оба партнера интроверты. Поэтому они равнодушны к действиям друг друга и не откликаются на них. При этом меланхолик, как более активный член пары, пытается использовать флегматика в своих целях. Однако тот не откликается на эти попытки. В результате стремление меланхолика угасает, оба партнера все более удаляются друг от друга, что в некоторой степени способствует стабильности их отношений.

Проблемы, возникающие с окружением, пара разрешить не может совместно, так как занята решением внутренних проблем. Со стороны – это спокойная мирная пара, равнодушная друг к другу. Это равнодушие обеспечивает устойчивость их отношений.

Пара *меланхолик-холерик*. При возникновении конфликта каждый считает, что виноват меланхолик, но изменить поведение пытаются каждый друг друга. На эти изменения мог бы пойти холерик, но, будучи весьма активным

членом пары, он не отзывается на претензии меланхолика, в результате чего конфликт усложняется, причем холерик играет в нем более активную роль.

По отношению к окружающим каждый стремится играть активную роль, часто возникают ссоры о том, кто в этом должен главенствовать. В результате создается впечатление, что это неуживчивая с окружающими, а также властолюбивая по отношению друг к другу пара.

Пара *холерик-холерик*. При возникновении конфликта каждый считает виноватым в нем другого и пытается изменить его поведение. Но ни один из них не способен откликнуться на эти изменения. Поэтому каждый считает, что партнер его не понимает и, пытаясь доказать свою правоту, еще больше разжигая конфликт.

Конфликт с окружением переносится на межличностные отношения и вызывает соперничество во всем. Поэтому пара выглядит склочной, враждебной друг другу. Пара весьма неустойчива.

Пара *сангвиник-сангвиник*. Причину конфликта каждый видит в другом, но оба стараются уйти от столкновения. Это стабилизирует их отношения, но не возбуждает приязни друг к другу.

Проблемы отношений с окружающими они видят одинаково, но решают их каждый самостоятельно, не пытаясь привлечь другого. Со стороны – это мирная, малоактивная, но равнодушная друг к другу и к окружающим пара, хотя и малообщительная.

Пара *флегматик-флегматик*. В силу своей пассивности и интровертности каждый нечувствителен к усилиям другого. Поэтому они мирно живут рядом друг с другом, и каждый доволен, что его оставляют в покое. Возникающие конфликты между ними быстро угасают, так как ни один из участников их не разжигает.

Пара не конфликтует с окружением, так как ее контакты с другими людьми минимальны. При изменении внешних условий каждый член пары приспосабливается к ним самостоятельно. Выглядит пара мирной и в определенной степени неинтересной для окружающих.

Пара *меланхолик-меланхолик*. При разрешении возникающих конфликтов каждый преследует только свои интересы, стремясь изменить поведение другого в свою пользу. Но оба, будучи интровертами, нечувствительны к таким усилиям и не откликаются на них. Поэтому они много и без видимого успеха конфликтуют.

Оба члена пары, занятые своими переживаниями, плохо понимают окружающий мир и не осознают, какое влияние они могли бы на него оказать.

При возникновении конфликтов с окружением каждый выступает самостоятельно, пытаясь обратить дело только в свою пользу, не заботясь о последствиях для другого. Со стороны пара выглядят как склочная, плохо понимающая окружающий мир и то, что в нем происходит.

Приведенный анализ поведения пар в совместной деятельности может быть полезным руководителю при подборе исполнителей для выполнения той или иной работы или постоянного сотрудничества, требующего четкого взаимодействия друг с другом.

Для *определения темперамента* используют методику, основанную на использовании анкеты (табл. 3.15), в которой представлены признаки, определяемые по поведению человека в различных ситуациях и оцениваемые по следующей шкале:

- признак отсутствует без сомнения – 0 баллов;
- сомневаюсь, есть ли такой признак – 1 балл;
- признак присутствует, но выражен неярко – 2 балла;
- признак присутствует без сомнения – 3 балла.

Таблица 3.15

Анкета для оценки темперамента

Признак	Пояснение к признаку	Оценка
<i>Холерический темперамент</i>		
Неусидчивость, суетливость	Отсутствие сосредоточенности при выполнении поставленных задач	
Невыдержанность, вспыльчивость	Повышенная отрицательная реакция на неблагоприятно складывающиеся обстоятельства	
Нетерпеливость	Проявление чрезмерной поспешности при различных обстоятельствах	
Резкость и прямолинейность в отношениях с людьми	Стремление к поставленной цели без колебаний и сомнений, но при этом возможно проявление грубости и бестактности	
Решительность и инициативность	Решительность – принятие решений без сомнений и колебаний. Инициативность – проявление активности при отсутствии ее у других	
Упрямство	Упорное игнорирование мнений других людей	
Находчивость в споре	Быстрое нахождение веских аргументов для обоснования своей точки зрения	
Работа рывками	Отсутствие последовательности при стремлении к достижению поставленной цели	
Склонность к риску	Пренебрежение опасностью	
Незлопамятность и необидчивость	Способность находить смягчающие обстоятельства при возникновении конфликтной ситуации	

Признак	Пояснение к признаку	Оценка
Обладание быстрой, страстной, со сбивчивыми интонациями речью	Склонность к скороговорке, затрудняющей восприятие речи	
Неуравновешенность и склонность к горячности	Горячность – отсутствие самообладания в конфликтной ситуации	
Агрессивность, задиристость	Чрезмерно резкая реакция на возникающие противодействия других людей	
Нетерпимость к недостаткам	Преувеличение значения негативных сторон действительности и игнорирование позитивных	
Обладание выразительной мимикой	Реакция на те или иные явления действительности отражается на лице	
Способность быстро действовать и решать	Способность в сложных условиях быстро и без колебаний принимать решения	
Неустанное стремление к новому	Всегда охотно отвлекается на все новое, не останавливаясь перед необходимостью преодоления возникающих при этом затруднений	
Обладание резкими порывистыми движениями	Повышенная чувствительность к внешним воздействиям	
Настойчивость в достижении поставленной цели	Неустанное стремление к достижению желаемых результатов	
Склонность к резким сменам настроения	Неустойчивость внутреннего душевного состояния	
Сумма баллов:		
<i>Сангвинический темперамент</i>		
Веселье и жизнерадостность	Проявление в различных ситуациях оптимизма, доброжелательности; обладание чувством юмора	
Энергичность и деловитость	Немедленная реакция на сложившуюся ситуацию и способность принимать наиболее правильные решения	
Часто не доводит начатое дело до конца	Отсутствие настойчивости при выполнении поставленной задачи	
Склонность переоценивать себя	Недостаточно обоснованная самоуверенность	
Способность быстро схватывать новое	Сообразительность, способность быстро ориентироваться в ранее неизвестной информации	
Неустойчивость в интересах и склонностях	Поверхностное и легкомысленное восприятие действительности	
Легкость переживаний неудач	Способность сохранять душевное равновесие при разочарованиях	
Легкая приспособляемость к разным обстоятельствам	Умение находить удовлетворительные решения при любых обстоятельствах	
Увлечение любым новым делом	Способность быстро откликаться на различные новшества	

Признак	Пояснение к признаку	Оценка
Быстрое остывание, если дело перестает интересовать	Прекращает работу, если она по его мнению бесперспективна	
Быстрое включение в новую работу и быстрое переключение с одной работы на другую	Способность легко воспринимать новую информацию и умело ее использовать	
Тягость от однообразия и будничной, кропотливой работы	Монотонность труда вызывает состояние неудовлетворенности и подавленности	
Общительность и отзывчивость, отсутствие чувства скованности с новыми людьми	Потребность обмена мнениями, свободное общение с окружающими	
Выносливость и работоспособность	Способность к продуктивной деятельности, несмотря на возникающие трудности	
Обладание громкой, быстрой отчетливой речью, сопровождающейся живыми жестами и выразительной мимикой	Обладание в совершенстве ораторским искусством	
Способность сохранять самообладание в неожиданной сложной обстановке	Невозмутимое спокойствие в различных ситуациях	
Пребывание всегда в бодром настроении	Постоянное душевное равновесие и активность	
Быстрое засыпание и пробуждение	Устойчивость к непредвиденным внешним раздражителям	
Частая несобранность, проявление поспешности в решениях	Отсутствие собранности и сосредоточенности, всесторонней оценки принимаемых решений, упрощенное представление об их значении	
Склонность иногда скользить по поверхности, отвлекаться	Рассеянность внимания, отсутствие сосредоточенности в работе	
Сумма баллов:		
<i>Флегматический темперамент</i>		
Спокойствие и хладнокровие	Душевное состояние, при котором сохраняется ясность мысли и выдержка в критической ситуации	
Последовательность и обстоятельность в делах	Целеустремленность и самоорганизованность	
Осторожность и рассудительность	Предвидение неблагоприятных исходов и умение их избегать в рискованных ситуациях	
Умение ждать	Способность сдерживать свои порывы до наступления благоприятного момента	

Признак	Пояснение к признаку	Оценка
Молчаливость, нежелание попусту болтать	Неразговорчивость, малообщительность	
Обладание спокойной равномерной речью, без резко выраженных эмоций, жестикуляции и мимики	Необходимое условие для успешного изложения сложных вопросов	
Сдержанность и терпеливость	Умение владеть собой, принимая во внимание противоположное мнение	
Умение доводить начатое дело до конца	Стремление к завершенности начатого дела	
Нерастрачивание попусту сил при выполнении работы	Глубокая сосредоточенность при выполнении заданий	
Строгое соблюдение выработанного распорядка жизни, системы в работе	Неуклонное стремление к четкому, заранее выработанному ритму жизни и работы	
Сдерживание без усилий	Способность к объективной оценке обстоятельств, препятствующих выполнению решений	
Малая восприимчивость к одобрению и порицанию	Слабая реакция на оценку проявляемой деятельности	
Незлобливость, проявление снисходительного отношения к колкостям в свой адрес	Добродушие, ироническое отношение к насмешкам и шуткам	
Постоянство в отношениях и интересах	Стабильность в установившихся взглядах	
Недостаточно быстрое восприятие нового	Медленнее включение в работу и переключение с одного дела на другое	
Сдержанность в проявлении своих чувств	Ровные отношения со всеми	
Нетерпимость к отступлениям от правильного распорядка	Любовь к аккуратности и порядку во всем	
Замкнутость в общении	Трудная приспособляемость к новой обстановке	
Инертность, мало-подвижность, вялость	Неспособность к активной деятельности	
Обладание выдержкой	Способность сохранять самообладание и стойко противостоять отрицательным воздействиям	
Сумма баллов:		
<i>Меланхолический темперамент</i>		
Стеснительность и застенчивость	Неуверенность в себе	
Растерянность в новой обстановке	Неспособность к быстрой ориентации	

Признак	Пояснение к признаку	Оценка
Затруднения при установлении контактов с новыми людьми	Ощущение неловкости при обращении к незнакомым людям	
Неверие в свои силы	Сомнение в своих силах, способностях	
Стремление к одиночеству	Ощущение тягости от необходимости общения	
Чувство подавленности и растерянности при неудачах	Остро отрицательная реакция на возникающие неблагоприятные явления	
Склонность уходить в себя	Глубокая сосредоточенность на личных ощущениях и представлениях	
Быстрая утомляемость	Физиологическая особенность организма	
Слабая, тихая речь, иногда снижающаяся до шепота	Индивидуальные свойства речи, снижающие возможность оптимального восприятия сообщаемой информации	
Невольное приспособление к характеру собеседника	Непроизвольное подчинение чужому мнению	
Впечатлительность до слезливости	Неспособность владеть собой при острых впечатлениях	
Чрезвычайная восприимчивость к одобрению и порицанию	Остро воспринимается привлечение к себе всякого рода внимания	
Предъявление высоких требований к себе и окружающим	Строгость и принципиальность при оценке себя и окружающих	
Склонность к подозрительности и мнительности	Постоянная боязнь неприятностей	
Болезненная чувствительность и легкая ранимость	Обостренное восприятие обыденных явлений	
Чрезмерная обидчивость	Преувеличение значимости незаслуживающих серьезного внимания обстоятельств	
Скрытность и необщительность, нежелание делиться ни с кем своими мыслями	Отсутствие потребности в общении	
Малая активность и робость	Предрасположение к невозмутимому спокойствию и боязнь вызвать недовольство своими действиями и мнениями	
Безропотная покорность	Отсутствие самостоятельности и охотное подчинение чужому мнению	
Стремление вызвать сочувствие и помощь у окружающих	Острая потребность привлечения внимания к своим огорчениям с целью получения необходимой поддержки	
Сумма баллов:		

После заполнения анкеты подсчитываются суммы баллов по каждому типу темперамента:

X – сумма баллов признаков холерического темперамента;

C – сумма баллов признаков сангвинического темперамента;

Φ – сумма баллов признаков флегматического темперамента;

M – сумма баллов признаков меланхолического темперамента.

Затем составляется формула темперамента:

$$\frac{X}{S} \cdot 100; \frac{C}{S} \cdot 100; \frac{\Phi}{S} \cdot 100; \frac{M}{S} \cdot 100,$$

где $S = X + C + \Phi + M$ – сумма баллов по всем типам темпераментов.

Если в результате расчетов относительная сумма баллов темперамента составляет 40 % и более, то считается, что он является доминирующим в характере человека. Если от 30 до 39 % – темперамент ярко выражен, 20–29 % – выражен средне, менее 20 % – выражен слабо.

Характер человека можно изобразить в виде вектора на плоскости в координатах экстравертность-интровертность (горизонтальная ось) и стабильность-нестабильность (вертикальная ось). Пользуясь результатами расчетов формулы темперамента, строят вектор характера, как это показано на рис. 3.4.

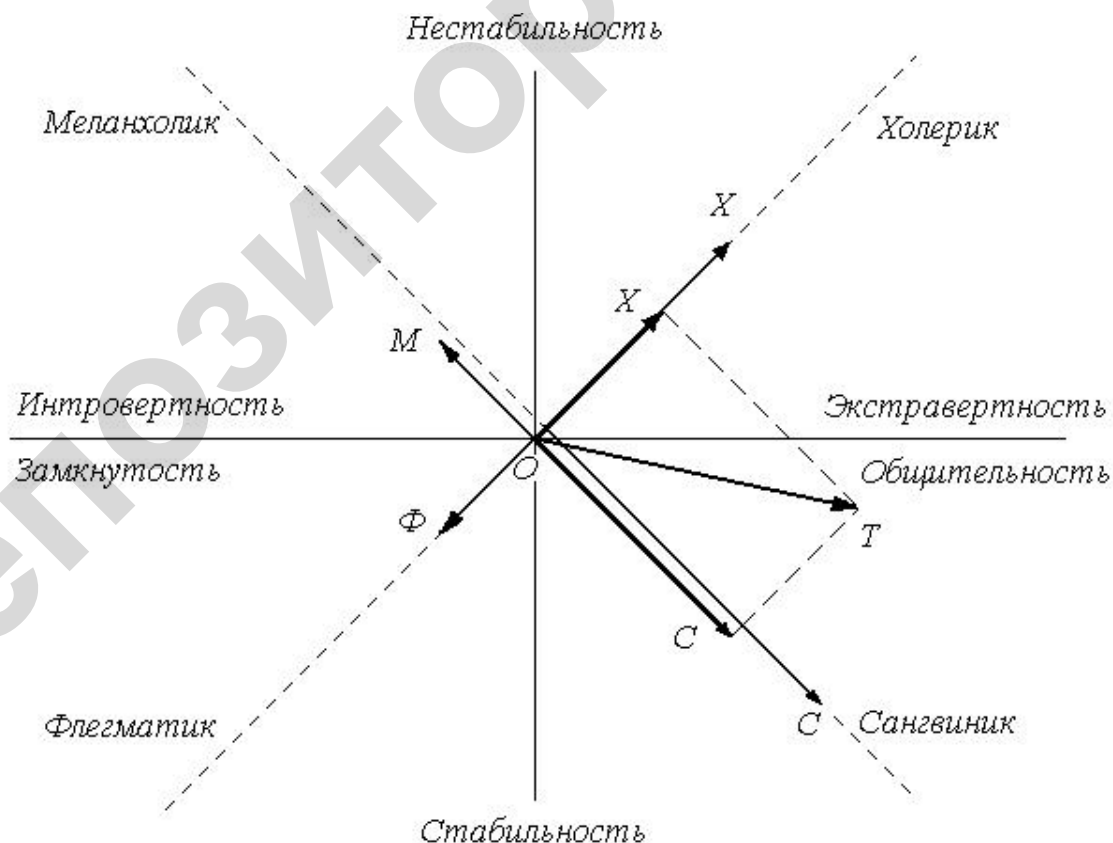


Рис. 3.4. Построение вектора характера

Вначале на координатной плоскости проводятся биссектрисы координатных углов. Затем выбирают единицу масштаба и откладывают на каждой биссектрисе отрезок, соответствующий (в процентах) тому или иному темпераменту (OX – холерик, OC – сангвиник, $O\Phi$ – флегматик, OM – меланхолик). Полученные отрезки складывают по правилам сложения векторов: векторы противоположного направления вычитаются, а результирующий вектор направляется в сторону большего из них (вектора $O\dot{X}$ и $O\dot{C}$); векторы, расположенные под углом друг к другу, складываются по правилу параллелограмма (результирующий вектор характера OT).

4. МАТЕРИАЛЫ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

4.1. Анализ структуры персонала

Цели занятия:

- освоить методику анализа структуры персонала организации;
- научиться на практике анализировать состав и структуру персонала по различным признакам.

При анализе структуры персонала, численности работников и их состава по полу, возрасту, специальности, должности и уровню квалификации используют данные из годовых отчетов организации:

1) «Отчет по труду и движению рабочей силы». Первый раздел «Численность работников, заработная плата и отработанное время» содержит данные о среднесписочной численности работников. Второй раздел «Движение рабочей силы» посвящен информации о движении трудовых ресурсов. Третий раздел «Численность, фонд заработной платы и отработанное время отдельных категорий работников» позволяет определить структуру производственного персонала;

2) «Отчет о численности, составе и профессиональном обучении кадров». Данные первого раздела «Численность, состав и образовательный уровень работников» позволяют провести анализ персонала по уровню образования и половозрастному признаку. Второй раздел «Распределение численности работников, окончивших в отчетном году учреждения, обеспечивающие получение высшего и среднего специального образования, по специальностям» содержит информацию о численности работников, окончивших учреждения образования. Третий раздел «Профессиональное обучение работников за год» содержит информацию о повышении квалификации работниками организации.

Анализ состава и структуры персонала организации обычно проводится за три года.

Данные об обеспеченности трудовыми ресурсами представляются в виде табл. 4.1.

Таблица 4.1

Обеспеченность трудовыми ресурсами

Категория персонала	Год			Отклонение 2010 г. от 2009 г.		Отклонение 2011 г. от 2010 г.	
	2009	2010	2011	Абсол. (+/-)	Отн., %	Абсол. (+/-)	Отн., %
Всего							
В том числе:							
1. Рабочие							
Из них:							
– основные							
– вспомогательные							
– повременщики							
– сдельщики							
2. Управленческий персонал (служащие)							
Из них:							
– линейные руководители							
– функциональные руководители							
– специалисты							
– технические исполнители							

Данные табл. 4.1 показывают численность различных категорий персонала, ее изменение в абсолютном и относительном выражении.

Далее анализируется структура персонала. При этом определяется удельный вес каждой категории работников в общей численности персонала предприятия по формуле:

$$K_{pi} = \frac{P_i}{P},$$

где K_{pi} – удельный вес i -й категории работников в общей численности персонала;

P_i – численность работников i -й категории, чел.;

P – общая численность персонала, чел.

Используя данные табл. 4.1, проводится расчет K_{pi} , и результаты заносятся в табл. 4.2. Данные табл. 4.2 позволяют сравнить удельный вес каждой категории работников в общей численности персонала. Они также показывают изменения в структуре персонала.

Кроме количественных, важны и качественные характеристики персонала. Данные по образовательному уровню работников обобщаются и заносятся в табл. 4.3.

Таблица 4.2

Структура персонала

Категория персонала	Удельный вес, %			Отклонение 2010 г. от 2009 г.		Отклонение 2011 г. от 2010 г.	
	2009 г.	2010 г.	2011 г.	Абсол. (+/-)	Отн., %	Абсол. (+/-)	Отн., %
Всего	100	100	100	–	–	–	–
В том числе:							
1. Рабочие							
Из них:							
– основные							
– вспомогательные							
– повременщики							
– сдельщики							
2. Управленческий персонал (служащие)							
Из них:							
– линейные руководители							
– функциональные руководители							
– специалисты							
– технические исполнители							

Таблица 4.3

Уровень образования персонала

Уровень образования	Количество работников						Отклонение 2010 г. от 2009 г.		Отклонение 2011 г. от 2010 г.	
	2009 г.		2010 г.		2011 г.		Абсол. (+/-)	Отн., %	Абсол. (+/-)	Отн., %
	Чел.	Удельный вес, %	Чел.	Удельный вес, %	Чел.	Удельный вес, %				
Всего работников										
В том числе имеют образование:										
– высшее										
– среднее специальное										
– среднее										

Данные табл. 4.3 позволяют сделать вывод о том, какова общая квалификация персонала и как она изменяется.

При проведении анализа возрастной структуры персонала принято выделять несколько групп:

- подростки до 16 лет;
- молодежь в возрасте от 16 до 29 лет;

- лица от 30 до 49 лет;
- лица предпенсионного возраста (мужчины 50–59 лет, женщины 50–54 года);
- лица пенсионного возраста и старше.

В возрастной группе 16–29 лет большая часть молодежи в возрасте до 24 лет занята обучением, получением профессиональной подготовки, военной службой. Этот контингент активно включается в производство к 25 годам. Наиболее высокая трудовая активность и занятость характерны для людей в возрасте 25–49 лет. У лиц старше 50 лет трудовая активность постепенно снижается.

Может быть использована и более детальная возрастная структура персонала, данные о которой заносятся в табл. 4.4, что позволяет сделать выводы о том, в каком возрасте находится преобладающая часть работников, как велика доля лиц предпенсионного возраста, каковы тенденции в изменении возрастной структуры персонала организации.

Таблица 4.4

Возрастная структура персонала

Возраст, лет	Количество работников						Отклонение 2010 г. от 2009 г.		Отклонение 2011 г. от 2010 г.	
	2009 г.		2010 г.		2011 г.		Абсол. (+/-)	Отн., %	Абсол. (+/-)	Отн., %
	Чел.	Удельный вес, %	Чел.	Удельный вес, %	Чел.	Удельный вес, %				
Всего работников										
В том числе имеют возраст:										
до 18										
18–24										
25–29										
30–39										
40–49										
50–54										
55–59										
60 и старше										

Аналогичным образом проводится анализ персонала организации по полу, стажу работы и др. признакам.

Проведенный таким образом анализ позволяет сделать заключение о соответствии образовательного, половозрастного и квалификационного уровней персонала потребностям организации.

Практическое задание

1. Изучите структуру персонала организации.
2. Проведите анализ персонала организации по следующим признакам:
 - категории персонала;
 - уровень образования;
 - возраст;
 - пол.

При анализе структуры персонала необходимо использовать данные базовой сельскохозяйственной организации.

3. По каждой заполненной таблице (обеспеченность трудовыми ресурсами, структура персонала, уровень образования персонала, возрастная структура персонала) дайте комментарий и сделайте общие выводы о кадровом потенциале организации.

4.2. Сокращение штатной численности работающих

Цели занятия:

- освоить методику сокращения штатной численности работающих;
- научиться на практике проводить сокращение штатной численности работающих на основе комплексной оценки профессиональных и личностных качеств каждого члена трудового коллектива.

Мероприятия, направленные на нормализацию процесса высвобождения рабочей силы, включают не только технико-экономические (улучшение условий труда, совершенствование системы материального стимулирования) и социально-психологические меры (совершенствование стилей и методов руководства, взаимоотношений в коллективе, системы морального поощрения), но и организационные, которые предполагают совершенствование самой процедуры увольнения работников.

На каждом предприятии имеет место процесс выбытия персонала. При этом может быть реактивное и опережающее высвобождение персонала.

Реактивное высвобождение персонала применяется лишь в том случае, когда необходимо в течение короткого промежутка времени избавиться от излишков рабочей силы. Обычно это порождает большую социальную напряженность на предприятии и свидетельствует о плохой кадровой работе.

Опережающее высвобождение персонала основано на прогнозах потребности в персонале и использует такие средства, как альтернативное применение сотрудников, естественная убыль рабочей силы, что позволяет своевременно сократить штат и избежать увольнений. *Опережающее высвобождение* является своеобразным социальным буфером, позволяющим избежать напряженности, и на практике является более приемлемым.

Разрыв трудовых отношений работника с организацией может быть или по профессиональным причинам, или по личным. Для предприятия в связи с этим возникают отрицательные моменты и, в частности, дополнительные расходы на подготовку новых работников. Поэтому при своевременном получении информации об уходе работника предприятие должно предпринять поиски условий для того, чтобы его не увольнять.

Однако организация может быть и сама инициатором увольнения работника, причем, по двум причинам: из-за личных качеств работника или из-за ситуации на предприятии.

Причинами увольнения из-за личности работника могут быть:

- деятельность, не соответствующая занимаемой должности;
- недостаточная готовность устранить недостатки (например, учиться, повышать квалификацию);
- напряженность в отношениях с другими работниками.

Причины увольнения по условиям предприятия:

- изменение квалификационных требований;
- изменение структуры предприятия, упразднение должностей, сокращение штатов;
- изменение формы хозяйствования.

Следует отметить, что в условиях рыночного хозяйствования трудовые коллективы довольно часто выступают с предложениями о сокращении их штатной численности. В основе таких инициатив лежат экономические интересы.

Практическое задание

Звено сельскохозяйственного производственного кооператива в количестве 8 человек выращивает овощи открытого грунта на площади 1200 га, постоянно получая высокие урожаи. В связи с переходом на рыночные условия хозяйствования решено сократить его численность, сохранив прежнюю площадь посевов.

Проведите сокращение штатной численности овощеводческого звена по следующей схеме:

1. Ознакомьтесь с методикой комплексной оценки индивидуальных особенностей и деловых показателей каждого члена трудового коллектива, которая может применяться для сокращения штатной численности работающих.

Оценку кандидатур рекомендуется проводить по пятибалльной шкале.

а) Оценка основных деловых показателей.

Процент выполнения нормы:

- свыше 110 % – 5 баллов;
- от 101 до 109 % – 4 балла;
- до 100 % – 3 балла;
- менее 90 % – 2 балла.

Качество работ:

- отличное – 5 баллов;
- хорошее – 4 балла;
- удовлетворительное – 3 балла;
- низкое – 2 балла.

Разряд (классность):

- шестой – 5 баллов;
- пятый – 4;
- четвертый – 3 балла;
- третий – 2 балла.

Стаж работы по специальности:

- свыше 30 лет – 5 баллов;
- от 20 до 30 лет – 4 балла;
- от 10 до 20 лет – 3 балла;
- от 5 до 10 лет – 2 балла;
- менее 5 лет – 1 балл.

Владение смежными специальностями:

- за каждую специальность – по одному баллу.

Отношение к труду, бережливость. Коэффициент расхода материальных ресурсов:

- менее 0,9 – 5 баллов;
- от 0,91 до 1,0 – 4 балла;
- от 1,01 до 1,1 – 3 балла;
- более 1,1 – минус 2 балла.

б) Оценка основных индивидуальных показателей.

Возраст оценивается индивидуально.

Образование:

- высшее – 5 баллов;
- среднее специальное – 4 балла;

- среднее – 3 балла;
- неполное среднее – 2 балла.

Состав семьи оценивается индивидуально, с учетом требований современной социальной политики.

Состояние здоровья оценивается индивидуально.

Отношение к употреблению спиртного:

- не употребляет – 5 баллов;
- равнодушное – 4 балла;
- сдержанное – 2 балла;
- злоупотребляет – минус 5 баллов.

2. Проведите оценку деловых показателей членов звена сельскохозяйственного производственного кооператива.

Исходные данные представлены в табл. 4.5.

Таблица 4.5

Основные деловые показатели членов звена

Ф.И.О.	Выполнение нормы, %	Балл	Качество работ	Балл	Разряд	Балл	Стаж работы	Балл	Смежные специальности	Балл	Бережливость	Балл
Иванов И. И.	125		Хор.		5		32		5		0,87	
Петров П. П.	132		Отл.		6		12		4		0,92	
Сидоров С. С.	100		Низк.		3		25		2		1,06	
Мишин М. М.	115		Хор.		4		4		3		1,12	
Васин В. В.	105		Отл.		4		38		2		0,84	
Тарасов Т. Т.	89		Удовл.		2		1		1		1,01	
Белов Б. Б.	95		Удовл.		3		5		2		0,94	
Рыбаков Р. Р.	108		Отл.		5		32		3		0,97	

3. Проведите оценку индивидуальных показателей членов звена сельскохозяйственного производственного кооператива.

Исходные данные представлены в табл. 4.6.

4. Просуммируйте баллы и итоговые результаты оценки показателей занесите в табл. 4.7.

5. Выделите трех наиболее вероятных кандидатов на сокращение.

6. Проведите обсуждение каждого кандидата в отдельности.

В процессе обсуждения обратите внимание на соблюдение действующего законодательства о порядке увольнения и сокращения штатной численности работников.

Таблица 4.6

Основные индивидуальные показатели членов звена

Ф.И.О.	Возраст, лет	Балл	Образование	Балл	Состав семьи, чел.	Балл	Состояние здоровья	Балл	Отношение к спиртному	Балл
Иванов И. И.	53		Высшее		4		Слабое		Не употреб	
Петров П. П.	34		Ср. спец.		4		Отличное		Сдержан.	
Сидоров С. С.	49		Высшее		5		Удовл.		Равнодуш.	
Мишин М. М.	26		Ср. спец.		4		Хорошее		Злоупотребл.	
Васин В. В.	62		Ср. спец.		5		Удовл.		Равнодуш.	
Тарасов Т. Т.	19		Среднее		2		Хорошее		Не употребл.	
Белов Б. Б.	28		Ср. спец.		4		Отличное		Сдержан.	
Рыбаков Р. Р.	52		Ср. спец.		3		Удовл.		Злоупотребл.	

Таблица 4.7

Итоговые оценки членов звена

Ф.И.О.	Основные деловые показатели	Место	Основные индивидуальные показатели	Место	Общая оценка	Место
Иванов И. И.						
Петров П. П.						
Сидоров С. С.						
Мишин М. М.						
Васин В. В.						
Тарасов Т. Т.						
Белов Б. Б.						
Рыбаков Р. Р.						

4.3. Использование коэффициента трудового участия

Цели занятия:

- изучить принципы применения поощрения;
- освоить методику распределения коллективного приработка с использованием коэффициента трудового участия.

Поощрение – это признание заслуг работника перед коллективом путем предоставления ему льгот, преимуществ, публичного оказания почета, повышения его престижа, более высокой оплаты труда.

Несправедливым применением поощрения можно рассорить весь коллектив. Поэтому при применении мер поощрения целесообразно учитывать ряд правил:

– поощрение следует применять при проявлении трудовой активности работника с положительным результатом;

– вознаграждение должно быть значимым, поднимать престиж добросовестного труда. Каждый работник должен четко представлять, что работать максимально хорошо очень выгодно;

– надолго отложенное вознаграждение неэффективно. Следует учитывать: чем ближе момент получения поощрения, тем активнее человек работает;

– поощрение должно быть доступным;

– вознаграждение полезно выражать публично тем людям, чьи результаты выше средних;

– нельзя поощрять того, кто этого не заслужил;

– не должно быть разрыва между декларацией руководителя о системе поощрения и реальной системой вознаграждения.

Важную роль в системе поощрения играет соблюдение принципа оплаты труда в соответствии с его количеством и качеством.

Чтобы полнее и объективнее отразить участие каждого члена коллектива при распределении коллективного приработка, применяют коэффициент трудового участия. Базовое значение КТУ устанавливается равным единице. Фактический же КТУ, определяемый работнику, может быть меньшим, равным или большим базового, в зависимости от индивидуального вклада в общий результат. Факторы, влияющие на величину КТУ, приведены в табл. 4.8.

Таблица 4.8

Факторы, влияющие на величину КТУ

Повышающие факторы	Величина повышения КТУ
1. Высокая (в сравнении с другими рабочими) производительность труда	0,1–0,3
2. Выполнение работ высокой сложности	0,1–0,2
3. Высокое качество работы	0,1–0,2
4. Помощь товарищам по работе	0,2
5. Бережное отношение к технике, соблюдение правил техники безопасности	0,1–0,2
Понижающие факторы	Величина понижения КТУ
1. Невысокая производительность труда	0,1–0,3
2. Низкое качество работы	0,1–0,2
3. Нарушение производственной дисциплины	0,1–0,3
4. Нарушение трудовой дисциплины	0,1–0,3
5. Неудовлетворительное состояние обслуживаемой техники, нарушение правил техники безопасности	0,1–0,2

Следует отметить, что в табл. 4.8 приведены условные факторы и диапазоны понижения или повышения КТУ. Фактически же перечень факторов, влияющих на величину КТУ, устанавливается в каждом конкретном случае с учетом характера и условий выполняемых работ. Необходимо на собрании трудового коллектива утвердить положение о порядке распределения приработка с использованием КТУ, а также перечень показателей (факторов) для установления фактического КТУ и величину его снижения или увеличения в зависимости от этих показателей. Это позволит избежать в коллективе конфликтных ситуаций.

Практическое задание

1. Проанализируйте приведенную ниже ситуацию.

Бригада монтажников работает на коллективном подряде на строительстве воздушной линии электропередач. Из девяти человек восемь работают в ней постоянно, а учащийся ПТУ Иванов, будучи на производственной практике, отработал в бригаде месяц. Его наставником и руководителем практики формально являлся Васильев. Работали в течение месяца дружно, добросовестно, каждый на закрепленном за ним участке. Такелажник Головкин мог выполнить любое задание и при необходимости помогал отстающим. Когда же «узких» мест было больше, мастером на все руки проявлял себя бригадир Остапенко. Нарушений трудовой дисциплины практически не было. Только один раз Никонович не вышел на работу, объяснив это тем, что ему нужно было встретить приезжающую мать. Его никто не упрекал, но когда потребовалось, он отработал сверхурочно. На участке Амосова, кроме того, случился брак, но не по его вине. Елевский три дня участвовал в соревнованиях по футболу. Его поздравляли с успешным выступлением за команду города. Остапенко обязанности бригадира выполнял редко: перераспределял задания в отсутствие Никоновича и в связи с участием в соревнованиях Елевского.

Сумма приработка (премии) для распределения по КТУ составляла 7 200 000 рублей, то есть «вес» базового коэффициента 800 000 рублей.

На собрании бригады профорг Жилинский назвал фактические КТУ, которые определены советом бригады каждому члену коллектива (табл. 4.9).

Иванову – 0,5 (он новичок в бригаде и у него низкий разряд);

Васильеву – 1,2 (0,2 балла добавлено за наставничество);

Головкин – 1,4 (0,2 балла – за помощь отстающим и 0,2 – за совмещение профессий);

Богданову – 0,8 (0,2 балла сняли за низкий разряд);

Жилинскому – 1,0 (0,1 сняли за низкий разряд и 0,1 добавили за общественную работу профоргом);

Елевскому – 0,9 (0,1 балла сняли потому, что три дня не работал, участвовал в соревнованиях);

Амосову – 0,8 (0,2 балла сняли за брак);

Никонову – 0,7 (0,3 балла сняли за прогул);

Остапенко – 1,7 (как остаток от вычитания суммы коэффициентов всех остальных членов бригады от девяти баллов).

Многие рабочие остались недовольны распределением премии. Морально-психологическому климату в коллективе нанесен ущерб.

Таблица 4.9

КТУ и распределение премии

Ф.И.О	Профессия (должность)	Разряд	Величина КТУ	Распределение премии, руб.
Остапенко О. О.	Бригадир, машинист	6	1,7	1 360 000
Головко Г. Г.	Такелажник	6	1,4	1 120 000
Никонович Н. Н.	Такелажник	5	0,7	560 000
Васильев В. В.	Линейщик	6	1,2	960 000
Богданов Б. Б.	Линейщик	3	0,8	640 000
Жилинский Ж. Ж.	Линейщик	4	1,0	820 000
Амосов А. А.	Линейщик	5	0,8	640 000
Елевский Е. Е.	Линейщик	5	0,9	720 000
Иванов И. И.	Линейщик	2	0,5	400 000
Итого:			9,0	7 200 000

2. Предложите свое распределение КТУ между членами бригады, которое могло бы исключить или уменьшить недовольство рабочих.

Учебная группа делится на несколько команд. Каждая команда выставляет членам бригады КТУ и распределяет в соответствии с ним приработок. Результаты оформляются в виде табл. 4.10.

Таблица 4.10

Предлагаемое распределение премии по КТУ

Ф.И.О	Величина КТУ	Распределение премии, руб.
Остапенко О. О. Головко Г. Г. Никонович Н. Н. Васильев В. В. Богданов Б. Б. Жилинский Ж. Ж. Амосов А. А. Елевский Е. Е. Иванов И. И.		
Итого:		7 200 000

3. Огласите результаты, полученные командами при распределении премии по КТУ, и сравните их с распределением КТУ советом бригады.

4. Проведите обсуждение и выясните:

– была ли допущена ошибка советом бригады при определении КТУ и распределении премии?

– как следовало бы определять величину КТУ?

– можно ли баллы, снятые с одного, передавать другому?

– позволяет ли механизм распределения премии по КТУ получить премию больше за счет других?

– чему должен быть равен суммарный КТУ?

5. Обсудите, насколько правомерны отдельные решения совета бригады?

Никонович не вышел на работу, скорее всего, по уважительной причине. Но он не предупредил коллектив. Прогоул отработал и наказания заслуживает, но, возможно, в меньшей степени.

Иванов выполнял свое задание добросовестно, но ему снизили КТУ на 0,5 балла. Непонятно положение, которое учитывает не результат труда, а статус.

Непонятно, на каком основании Богданову и Жилинскому снижался КТУ за низкий разряд.

Обязательно конкретизируйте причину и вид брака, случившегося на участке Амосова, обсудите и оцените решение совета бригады. Например, выясните, брак на проводе был заводской или возник при транспортировке. Однако Амосов, по всей вероятности, обязан был его обнаружить.

Наконец, весьма сомнительно увеличение КТУ профоргу.

4.4. Формирование группового поведения в организации

Цели занятия:

- изучить роль групп в организации;
- получить навыки разработки способов воздействия на группу для сокращения возможностей проявления трудовой пассивности.

Группы играют всю большую роль в деятельности организаций. Групповое поведение – важная составляющая организационного поведения. Работая в группе, люди могут удовлетворять свои потребности в безопасности, общении, уважении, власти и др.

В своем становлении и развитии группы проходят ряд стадий. Зная, на какой стадии находится та или иная группа, менеджеры могут по-разному влиять на групповое поведение. На каждой из стадий группа приобретает ряд существенных характеристик, которые оказывают свое непосредственное влияние на эффективность групповой работы. Групповые характеристики придают функционированию группы определенность, что, в свою очередь, важно как для членов, так и для менеджеров организации. Менеджеры должны знать характеристики и особенности поведения групп,

чтобы подготовиться к возможным последствиям групповой деятельности (положительным или отрицательным). Они могут продумать, как следует изменить восприятие, установки, мотивацию членов группы, чтобы повысить результативность групповой работы для достижения целей организации.

Деловое поведение работников является:

- с одной стороны, индивидуальным, когда каждый отвечает за выполнение своей работы;
- с другой, сопряженным, когда каждый соотносит результаты своей работы с общим фронтом работы группы, осознавая свой вклад в общий совокупный результат.

Оптимальное проявление делового поведения происходит тогда, когда работник включается в производственный процесс как ответственный исполнитель и вовлекается в творческое деловое сотрудничество как субъект инициативных предложений.

Следует учитывать, что имидж организации оказывает влияние на поведение работников, а организационное поведение зависит от того, как они сами понимают, оценивают и формируют имидж. Для того чтобы хорошо срабатывали имидживые регуляторы поведения, руководству фирмы важно знать, какие факторы (показатели) и в какой мере способствуют формированию и укреплению ее имиджа, на какие из них следует обратить особое внимание и когда это сделать.

Члены группы играют в ней определенные роли: формальные или неформальные. При этом большинство людей может играть несколько неформальных ролей. Это обуславливает сложность индивидуального поведения.

Группы могут классифицироваться по ряду признаков. Среди множества видов групп наибольший интерес вызывают неформальные группы. Чтобы справиться с потенциальными проблемами и использовать потенциальные преимущества неформальных групп, менеджмент должен признать их существование, взаимодействовать с ними, привлекать к принятию решений, прислушиваться к мнению их неформальных лидеров.

В современных условиях рабочие группы перерастают в команды. Особенно важны и интересны с точки зрения организационного поведения самоуправляемые команды, которые наряду с выполнением задания осуществляют и функции управления. Их создание и деятельность принципиально меняют характер функционирования и построения современных организаций.

Практическое задание

1. Проанализируйте приведенную ниже ситуацию и разработайте план действий по сокращению трудовой пассивности группы продавцов.

Оптово-розничный магазин занимается продажей строительных материалов и других товаров для оформления интерьера дома (пиломатериалов, сантехники и т. д.) как коммерческим заказчикам, так и индивидуальным покупателям. Сотрудники магазина организованы в три группы:

- группа из шести кассиров, которые проверяют продукты, отобранные покупателями на местах;
- группа из пяти продавцов, помогающих посетителям находить необходимые им товары на полках. Кроме того, они расставляют товары по полкам и пополняют запасы;
- группа из четырех сотрудников, обслуживающих оптовых покупателей.

Заработная плата у всех сотрудников пропорциональна числу отработанных часов. Кассиры и продавцы получают минимальную ставку, а сотрудники, работающие с оптовыми покупателями, получают полуторную минимальную ставку.

Все удовлетворены работой кассиров и сотрудников по работе с оптовыми клиентами, однако создается впечатление, что продавцы на местах прилагают мало усилий. В ряде случаев посетители жалуются, что не могут найти необходимые товары, а некоторые продавцы в это время не заняты, но покупателям не помогают.

Продавцы не кажутся слишком загруженными, и их нагрузка за последнее время не увеличилась, хотя они должны вести учет дополнительной работы, в том числе по раскладке новых товаров и пополнению товаров на полках. Часто видно, как члены этой группы болтают друг с другом, выходят покурить за магазин, звонят по личным делам и устраивают большие перерывы, чем это положено.

2. Дайте оценку ситуации и определите наиболее эффективный план действий по снижению трудовой пассивности группы продавцов.

4.5. Оценка эффективности одно- и двусторонней коммуникации

Цели занятия:

- изучить роль коммуникаций в управлении организацией;
- получить навыки передачи информации;
- научиться различать коммуникационные связи по направлению.

Руководитель достаточно много рабочего времени затрачивает на передачу и прием информации, организацию коммуникаций. Одной из причин возникновения проблем является неэффективность коммуникаций.

Информация, находящаяся в распоряжении руководителя, является одним из важнейших инструментов управления. Используя и передавая информацию, получая обратные сигналы, он организует, руководит, мотивирует и кон-

тролирует подчиненных. Многое зависит от его способности передавать информацию таким образом, чтобы достигалось наиболее адекватное восприятие данной информации теми, кому она предназначена.

Выделяют следующие критерии оценки передаваемой информации:

- ясность;
- полнота;
- краткость (лаконичность);
- конкретность;
- корректность.

Различают четыре *коммуникативных типа руководителей* по их ориентации на общение с подчиненными:

– тип А – руководитель ориентирован на общение с подчиненными. Он побуждает их к высказыванию своего мнения, внимателен к предложениям и личным просьбам;

– тип Б – руководитель ориентирован на общение с подчиненными, но не особенно стремится использовать двустороннюю связь;

– тип В – руководитель ориентирован на общение с подчиненными, однако он побуждает их к высказыванию своих мнений и прислушивается к ним до тех пор, пока это помогает работе. Он сознательно ограничивает свое общение односторонней связью;

– тип Г – руководитель не ориентирован на общение с подчиненными, не учитывает личное мнение подчиненных. Двусторонняя связь осуществляется лишь за счет инициативы подчиненных.

Коммуникационный процесс – это обмен информацией между двумя или более людьми. Основная его цель – обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена. Однако сам факт обмена информацией еще не гарантирует эффективность общения участвующих в нем людей. Процесс обмена информацией достаточно сложен, и условия его эффективности определяются рядом факторов.

Обмен информацией следует считать эффективным в том случае, когда получатель продемонстрировал понимание идеи, производя те действия, которые ждал от него отправитель. Отслеживание понимания идеи осуществляется посредством обратной связи, то есть при двусторонней коммуникации. При этом отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Изначальный получатель становится отправителем и проходит через все этапы процесса обмена информацией для передачи своего отклика начальному отправителю, который теперь играет роль получателя.

При односторонней коммуникации передавать информацию может только коммуникатор, а не принимающий. Коммуникация в этом случае осуществляется в одном направлении:

коммуникатор → принимающий сообщение.

При двусторонней коммуникации передавать информацию могут как коммуникатор, так и принимающие. Коммуникация осуществляется в двух направлениях:

коммуникатор ↔ принимающий сообщение.

Коммуникационные связи разделяют также по направлению, выделяя вертикальные, горизонтальные и диагональные.

Вертикальные связи строятся от начальника к подчиненным по нисходящей линии или от подчиненного к начальнику по восходящей.

Горизонтальные связи осуществляются между равным по уровням управленческим персоналом: между руководителями подразделений, между заместителями, между подчиненными.

Диагональные связи – это связи с другими руководителями и другими подчиненными.

Сеть этих связей соответствует реальной организационной структуре управления предприятием. Задача формальной организационной структуры заключается в том, чтобы придать коммуникационным потокам правильное направление.

Практическое задание

1. Выберите одного из слушателей на роль коммуникатора, который изучит геометрические рисунки. Его задача – описать рисунки слушателям группы так, чтобы они могли их нарисовать.

1.1. *Односторонняя коммуникация.* Коммуникатор садится спиной к группе, чтобы не видеть реакцию слушателей на свою информацию о содержании рисунка (для исключения возможности визуальной оценки обратной связи). Слушатели только слушают коммуникатора и исполняют его указания. Они не имеют права задавать какие-либо вопросы или давать понять, что (и в какой степени) они с трудом воспринимают. Коммуникатор как можно точнее устно описывает первый геометрический рисунок, а слушатели его рисуют.

По окончании все знакомятся с правильным видом геометрического рисунка. Подсчитывается количество слушателей, правильно изобразивших рисунок.

1.2. *Двусторонняя коммуникация.* Коммуникатор сидит к группе лицом. Его задача – как можно точнее устно (без помощи рук) описать второй геометрический рисунок. Задача слушателей группы – как можно более точно воспроизвести на бумаге рисунок, который описал коммуникатор. Слушатели не имеют права разговаривать друг с другом, но могут прерывать коммуникатора и задавать ему вопросы.

По окончании все знакомятся с правильным видом второго геометрического рисунка. Также подсчитывается количество слушателей, правильно изобразивших рисунок.

1.3. Дайте оценку обоим способам передачи информации.

Обычно выявляется, что односторонняя коммуникация быстрее, чем двусторонняя, но двусторонняя – точнее. В ходе двусторонней коммуникации принимающие сообщение чувствуют себя уверенней, чем при односторонней.

Определите характерные черты одно- и двусторонней коммуникации, их преимущества и недостатки.

1.4. Оцените работу коммуникатора, его творческий подход и умение выбрать оригинальные способы передачи информации (например, с помощью системы координат и географических направлений, с использованием аналогов: Т-образные и Г-образные фигуры).

2. Проанализируйте приведенные ниже ситуации и определите количество осуществляемых вертикальных, горизонтальных и диагональных коммуникационных связей.

Ситуация 1

Главный экономист сельскохозяйственного производственного кооператива осуществляет связи с председателем СПК, главным бухгалтером, главным инженером, главным энергетиком, главным зоотехником, главным агрономом, экономистом по труду, бухгалтером.

Сколько вертикальных, горизонтальных и диагональных связей осуществляет главный экономист?

Ситуация 2

Главный ветеринарный врач сельскохозяйственного производственного кооператива осуществляет связи с председателем СПК, главным агрономом, главным зоотехником, агрономом по кормопроизводству, агрономом по защите растений, зоотехником-селекционером, ветеринарным врачом-гинекологом, ветеринарным фельдшером.

Сколько вертикальных, горизонтальных и диагональных связей осуществляет главный ветеринарный врач?

Ситуация 3

Экономист по труду сельскохозяйственного производственного кооператива осуществляет связи с главным экономистом, главным бухгалтером, главным инженером, главным зоотехником, главным агрономом, бухгалтером.

Сколько вертикальных, горизонтальных и диагональных связей осуществляет экономист по труду?

Ситуация 4

Заведующий ремонтной мастерской сельскохозяйственного производственного кооператива осуществляет связи с главным инженером, главным бухгалтером, главным экономистом, заведующим машинным двором.

Сколько вертикальных связей осуществляет заведующий ремонтной мастерской?

Ситуация 5

Главный зоотехник сельскохозяйственного производственного кооператива осуществляет связи с председателем СПК, главным бухгалтером, главным инженером, главным агрономом, бухгалтером, агрономом по кормопроизводству, зоотехником-селекционером.

Сколько вертикальных, горизонтальных и диагональных связей осуществляет главный зоотехник?

Ситуация 6

Главный инженер сельскохозяйственного производственного кооператива осуществляет связи с председателем СПК, главным бухгалтером, главным экономистом, главным энергетиком, экономистом по труду, бухгалтером, инженером по механизации трудоемких процессов в животноводстве, заведующим ремонтной мастерской, заведующим гаражом, заведующим машинным двором.

Сколько вертикальных, горизонтальных и диагональных связей осуществляет главный инженер?

Ситуация 7

Главный энергетик сельскохозяйственного производственного кооператива осуществляет связи с председателем СПК, главным бухгалтером, главным инженером, главным экономистом, бухгалтером, экономистом, инженером-электриком, инженером по механизации трудоемких процессов в животноводстве.

Сколько вертикальных, горизонтальных и диагональных связей осуществляет главный энергетик?

Ситуация 8

Инженер-электрик сельскохозяйственного производственного кооператива осуществляет связи с главным энергетиком, главным бухгалтером, главным инженером, главным экономистом, бухгалтером, экономистом, инженером по механизации трудоемких процессов в животноводстве.

Сколько вертикальных, горизонтальных и диагональных связей осуществляет инженер-электрик?

Ситуация 9

Агроном по кормопроизводству сельскохозяйственного производственного кооператива осуществляет связи с главным агрономом, главным бухгалтером, главным инженером, главным зоотехником, агрономом по семеноводству, агрономом по защите растений.

Сколько вертикальных, горизонтальных и диагональных связей осуществляет агроном по кормопроизводству?

Ситуация 10

Главный агроном сельскохозяйственного производственного кооператива осуществляет связи с председателем СПК, главным бухгалтером, главным инженером, главным зоотехником, бухгалтером, агрономом по семеноводству, агрономом по защите растений.

Сколько вертикальных, горизонтальных и диагональных связей осуществляет главный агроном?

Ситуация 11

Зоотехник-селекционер сельскохозяйственного производственного кооператива осуществляет связи с главным зоотехником, главным бухгалтером, главным агрономом, бухгалтером, агрономом по кормопроизводству, экономистом.

Сколько вертикальных, горизонтальных и диагональных связей осуществляет главный зоотехник-селекционер?

4.6. Применение методов мотивации персонала

Цели занятия:

- изучить методы мотивации персонала;
- получить навыки составления карты мотивации персонала.

Для эффективного управления персоналом руководители различных уровней должны применять систему многообразных методов мотивации, которые можно разделить на семь групп.

1. *Социально-экономические методы*, результатом которых являются материальные вознаграждения или стимулы (заработная плата, премии, подарки, путевки, служебный автотранспорт и т. п.). Эта группа методов предполагает создание гибкой системы экономического стимулирования работников: разработку научно-обоснованных систем оплаты труда, тарифных ставок, окладов, эффективной системы премирования работников, оплаты путевок в санатории и дома отдыха; создание на предприятии сферы оказания различных торговых и бытовых услуг; содержание детских дошкольных учреждений. Это может быть эффективным стимулом к производительному труду.

Социально-экономические методы влекут за собой значительные издержки для предприятия, однако они оказывают существенное влияние на мотивацию работника. Следует помнить о том, что они довольно быстро приводят к насыщению, и руководству надо быть постоянно в поиске новых методов этой группы.

2. *Социально-психологические методы.* Результатом их применения являются психологические поощрения или стимулы: удовлетворение от работы, общественное признание, благодарности, чествование, присуждение почетных званий, награждения, похвала и внимание к работникам со стороны руководства, уважение окружающих коллег, хороший психологический климат и благоприятная обстановка в коллективе.

Эти методы не требуют ни материальных, ни денежных затрат и, как правило, не приводят к насыщению, так как люди редко устают от похвалы, внимания или признания.

Руководителю следует помнить: чтобы психологическое поощрение было действенным стимулом, оно должно производиться своевременно в соответствии с полученным результатом (не откладывать до какого-либо торжественного случая), оно должно быть очень престижным, им должны гордиться не только сами поощряемые, но и близкие им люди. Необходимо внимательно следить за тем, чтобы награды получали действительно достойные люди, лучшие из лучших. При выборе морального поощрения следует также учитывать возраст работника, стаж его работы на предприятии, прежние поощрения и награды, положение в коллективе.

3. *Организационно-экономические методы* связаны с эффективной организацией производства и труда на предприятии, способствующей созданию благоприятных условий для работников, вызывающих их удовлетворенность трудом и ведущих к усилению мотивации к высокопроизводительному труду. К таким методам относятся создание нормального микроклимата, безопасных условий труда, обеспечение работникам содержательности труда за счет вытеснения тяжелого, малоквалифицированного труда, преодоления его монотонности, насыщения его творческими элементами, решение вопросов производственной эстетики, рациональная организация рабочих мест, оптимизация размеров трудовых коллективов, рациональная расстановка кадров по рабочим местам.

4. *Дисциплинарные (административные) методы* основываются на существующей системе управления принципах подчинения (приказы, распоряжения, решения, которые носят обязательный характер и адресуются работникам,

регламентируют их действия, а также отдельные выговоры, публичные предупреждения, лишение премий и других привилегий, увольнение).

5. *Правовые методы* базируются на системе законов, определяют и регламентируют трудовую деятельность людей. Соблюдение законов должно касаться как руководителей, так и подчиненных. Необходимо установить права, обязанности и ответственность каждого работника в трудовом процессе, что, в конечном счете, ведет к усилению трудовой и производственной дисциплины, организованности работников и активной мотивации к труду.

6. *Информационно-разъяснительные методы* направлены на проведение информационно-разъяснительной работы руководством предприятия в трудовых коллективах цехов, бригад, участков, с отдельными работниками на рабочих местах по раскрытию социально-экономического содержания конкретных производственных задач, обсуждению путей их решения. Важную роль играет своевременное доведение достоверной и полной информации о производственно-экономической деятельности предприятия, о роли данных коллективов и отдельных работников в решении производственных проблем. При этом для руководителя важно найти для каждой категории работников специфические, привлекательные стороны их деятельности и, опираясь на них, вызвать у людей энтузиазм, инициативу и стремление к производительному труду, т. е. их мотивацию.

7. *Методы, направленные на устранение отрицательных стимулов* (например, фаворитов, несправедливости, неравных условий работы и оплаты труда, привилегий для отдельных работников и т. п., что вызывает неудовлетворенность у работников и снижает их мотивацию).

Эффективная мотивация достигается лишь тогда, когда эту систему методов руководители используют в комплексе по всем направлениям, включающим каждую группу мотивационных методов.

Практическое задание

1. Изучите теоретический материал, обратив внимание на содержание, применение и особенности различных методов мотивации, объединенных в семь групп.

2. Составьте карту мотивации персонала базовой организации (табл. 4.11).

Карта мотивации должна включать набор методов мотивации для следующих категорий персонала:

- руководители высшего звена;
- функциональные руководители среднего звена;

- линейные руководители среднего звена;
- специалисты среднего звена;
- руководители первичного звена;
- рабочие;
- младший обслуживающий персонал;
- ученики.

Группы методов и используемые методы мотивации для каждой категории персонала располагаются в порядке их значимости.

Дайте обоснование разработанной карте.

Таблица 4.11

Карта мотивации персонала

Категория персонала	Группа методов	Метод мотивации
Рабочие	Дисциплинарные	Выговор Предупреждение ...
	Социально-психологические	Благодарность Чествование ...

Руководители высшего звена	Социально-экономические	Премия Подарок ...
	Правовые	Права ...

...

4.7. Экспертная оценка уровня трудовой дисциплины

Цели занятия:

- изучить способы расчета уровня трудовой дисциплины;
- получить навыки экспертной оценки уровня трудовой дисциплины.

Для управления дисциплинарными отношениями необходимо, прежде всего, научиться измерять уровень трудовой дисциплины, чтобы можно было определить, как те или иные меры, факторы, условия воздействуют на дисциплину, на что следует обратить внимание, какое звено в этой работе выделить. Измерение уровня дисциплины необходимо и для того, чтобы можно было сравнить ее в различных структурных подразделениях.

Уровень трудовой дисциплины рассчитывают различными способами, используя следующие формулы:

$$y_{\text{тд}} = \frac{H}{M},$$

где H – количество нарушителей (или нарушений) дисциплины, то есть лиц, чьи поступки противоречат требованиям дисциплины;

M – общее число работающих, то есть участников дисциплинарных отношений в организации.

$$y_{\text{тд}} = 1 - \frac{\Pi}{PB},$$

где Π – сумма потерь рабочего времени из-за нарушений;

PB – сумма отработанного рабочего времени.

$$y_{\text{тд}} = \frac{T_{\text{ФР}} - T_{\text{П}}}{T_{\text{ФР}}} \cdot 100 \%,$$

где $T_{\text{ФР}}$ – абсолютный фонд рабочего времени работников;

$T_{\text{П}}$ – непроизводительные потери.

Следует отметить, что здесь при расчетах учитываются только отрицательные отклонения от норм, чего явно недостаточно.

Формула для расчета уровня трудовой дисциплины, которая учитывает отклоняющееся и активное поведение, имеет вид:

$$y_{\text{тд}} = 1 - \frac{H}{\text{НП} - H + \text{П}},$$

где H – число всех нарушений;

НП – величина, характеризующая нормативное поведение коллектива;

П – число всех поощрений.

По этой формуле единица – это эталон, когда все работники соблюдают трудовую дисциплину. Отклонения от единицы характеризуют существующий уровень дисциплины. Однако и эта формула имеет недостатки. Она не дает возможности сравнить дисциплину в различных трудовых коллективах,

особенно если в одном из них значительно больше работников. Учет только поощрений и взысканий, объявленных администрацией, не дает представления об уровне трудовой дисциплины, так как многие нарушения и активность не фиксируются. Целесообразно учитывать не взыскания, а все нарушения, тем более что в любом коллективе они на виду, как впрочем, и все случаи проявления активности.

Достаточно объективную картину может дать *экспертная оценка* уровня трудовой дисциплины. Рассмотрим процедуру ее проведения на конкретном примере.

Пример. На участке животноводства в сельскохозяйственном производственном кооперативе работают 60 человек. Уровень трудовой дисциплины в этом коллективе будем оценивать по пяти шкалам (табл. 4.12), каждая из которых характеризует определенную сторону или качество дисциплины:

1-я шкала характеризует в целом поведение каждого члена коллектива;

2-я шкала учитывает трудовую активность каждого работника (выполнение плановых заданий);

3-я шкала – активность в осуществлении своих прав (злоупотребление своими правами во вред коллективу или защита интересов коллектива);

4-я шкала – качество труда (ошибки или соблюдение стандартов качества);

5-я шкала – использование рабочего времени (потери или экономия).

По каждой из этих шкал поведение работников в целом, их трудовая активность, активность в осуществлении своих прав, качество труда и использование рабочего времени может быть активным, правомерным или отклоняющимся. Построенные таким образом по принципу симметрии шкалы позволяют разделить всех работников на пять групп:

I и II группы – с отклоняющимся поведением;

III группа – правомерным;

IV и V группы – активным.

Следует отметить, что в IV и V группы включаются лица, проявившие активность. Они могут быть поощрены за образцовое выполнение трудовых обязанностей, повышение производительности труда, улучшение качества продукции, продолжительную и безупречную работу, экономию сырья, материалов, энергии и т. д. Пятая группа – это лица, проявившие трудовой героизм, они представляются к наградам. В эту группу включаются как представленные к наградам, так и награжденные орденами, медалями и проявляющие высокий уровень трудовой и общественной активности.

Таблица 4.12

Характеристики шкал для экспертной оценки уровня
трудовой дисциплины

Номер шкалы					Группа	Вид поведения
1	2	3	4	5		
Имеет два и более нарушений за отчетный период	Постоянно не выполняет план, не справляется со своими обязанностями	Злоупотребляет своими правами, составляет жалобы на коллектив, одобряет и поддерживает нарушителей	Постоянно допускает брак и систематические ошибки по личной вине	Имеет потери рабочего времени в форме прогулов, отсутствует на работе более трех часов по различным причинам	I	Отклоняющееся
Имеет одно нарушение	Имеются отдельные случаи невыполнения плана по личной вине	Разводит интриги в коллективе, мешает нормальной работе	Периодически допускает брак и ошибки по личной вине	Имеет нарушения, повлекшие потери рабочего времени менее трех часов	II	Отклоняющееся
Нет нарушений, но и не проявляет активность	План выполняет на 100 %	Пассивен к недостаткам в коллективе	Выпускает продукцию, соответствующую нижшим требованиям к качеству, справляется с работой	Не имеет потерь рабочего времени, но и нет его экономии	III	Правильное
Активен в пределах трудового коллектива	План выполняет на 100–110 %	Встретившись с нарушениями, будет добиваться их искоренения, но только в пределах трудового коллектива	Выпускает продукцию, соответствующую требованиям к качеству	За счет экономии рабочего времени перевыполняет план на 10 %	IV	Активное
Проявляет трудовой героизм	План перевыполняет более чем на 110 %	Встретившись с нарушениями, будет добиваться их искоренения и за пределами коллектива	Имеет высочайшее качество работы	За счет экономии рабочего времени перевыполняет план на 20 % и более	V	Активное

Используя 5-балльную систему, работникам I группы выставим оценку 1 (у них самая низкая дисциплина), II группы – 2, III группы – 3, IV группы – 4

и V группы – 5 (у них самая высокая дисциплина). Средний уровень дисциплины в коллективе в таком случае равен 3,0.

Определим вначале уровень дисциплины по первой шкале. Оценки экспертов, в роли которых могут выступать руководители и специалисты хозяйства, а также сами работники оцениваемого подразделения и, конечно же, сотрудники службы управления персоналом, показали, что к I группе относится 4 человека, ко II – 9, к III – 30, к IV – 14, к V – 3. Рассчитаем уровень трудовой дисциплины:

$$y_{\text{ТД}}^1 = \frac{4}{60} \cdot 1 + \frac{9}{60} \cdot 2 + \frac{30}{60} \cdot 3 + \frac{14}{60} \cdot 4 + \frac{3}{60} \cdot 5 = 3,05.$$

По второй шкале к I группе относится 5 человек, ко II – 7, к III – 27, к IV – 15, к V – 6. Уровень трудовой дисциплины:

$$y_{\text{ТД}}^2 = \frac{5}{60} \cdot 1 + \frac{7}{60} \cdot 2 + \frac{27}{60} \cdot 3 + \frac{15}{60} \cdot 4 + \frac{6}{60} \cdot 5 = 3,17.$$

По третьей шкале к I группе относится 0 человек, ко II – 2, к III – 39, к IV – 15, к V – 4. Уровень трудовой дисциплины:

$$y_{\text{ТД}}^3 = \frac{0}{60} \cdot 1 + \frac{2}{60} \cdot 2 + \frac{39}{60} \cdot 3 + \frac{15}{60} \cdot 4 + \frac{4}{60} \cdot 5 = 3,35.$$

По четвертой шкале к I группе относится 7 человек, ко II – 14, к III – 26, к IV – 11, к V – 2. Уровень трудовой дисциплины:

$$y_{\text{ТД}}^4 = \frac{7}{60} \cdot 1 + \frac{14}{60} \cdot 2 + \frac{26}{60} \cdot 3 + \frac{11}{60} \cdot 4 + \frac{2}{60} \cdot 5 = 2,78.$$

По пятой шкале к I группе относится 6 человек, ко II – 16, к III – 25, к IV – 12, к V – 1. Уровень трудовой дисциплины:

$$y_{\text{ТД}}^5 = \frac{6}{60} \cdot 1 + \frac{16}{60} \cdot 2 + \frac{25}{60} \cdot 3 + \frac{12}{60} \cdot 4 + \frac{1}{60} \cdot 5 = 2,77.$$

Усредним рассчитанные значения уровня трудовой дисциплины по всем пяти шкалам. Это даст экспертную оценку среднестатистического уровня трудовой дисциплины в коллективе:

$$y_{\text{тд}} = \frac{3,05 + 3,17 + 3,35 + 2,78 + 2,77}{5} = 3,02.$$

Полученное значение $Y_{\text{тд}}$ свидетельствует о том, что в коллективе уровень трудовой дисциплины несколько выше среднего. При этом поведение каждого отдельного работника отражается на общем уровне дисциплины.

Описанная методика экспертной оценки уровня трудовой дисциплины позволяет учесть разнокачественные явления, из которых складывается состояние трудовой дисциплины в коллективе. При необходимости ее можно дополнить шкалами других показателей, характеризующих различные дополнительные и значимые для данного коллектива признаки и свойства.

Практическое задание

1. Изучите способы оценки уровня трудовой дисциплины.
2. Разберите пример экспертной оценки уровня трудовой дисциплины, обратив внимание на построение шкал для экспертной оценки и методику расчета среднестатистического уровня трудовой дисциплины в коллективе.
3. Проведите экспертную оценку уровня трудовой дисциплины в коллективе базовой сельскохозяйственной организации. При необходимости скорректируйте шкалы для оценки уровня трудовой дисциплины или введите дополнительные.

Проанализируйте полученный результат. Какие мероприятия могут быть предложены для повышения уровня трудовой дисциплины?

4. Проведите оценку уровня дисциплины в вашей учебной группе. Рекомендуются следующий порядок выполнения задания.

4.1. Разработайте шкалы для оценки успеваемости, посещаемости занятий, общественной работы, участия в различных мероприятиях и других показателей (табл. 4.13). Чем большее количество различных шкал будет использовано, тем полнее и точнее будет оценен уровень дисциплины. По каждой шкале предусмотрите пять групп обучающихся: с отклоняющимся поведением (I и II группы), правомерным (III группа) и активным (IV и V группы).

4.2. Определите (дайте экспертную оценку) количество учащихся, попадающих в I, II, III, IV и V группы по каждой шкале. Результаты оценки занесите в табл. 4.14.

Таблица 4.13

Шкалы оценки уровня дисциплины

Группа	Вид поведения	№ шкалы и оцениваемый показатель				
		1	2	3	4	5
		Успеваемость	Посещаемость занятий	Общественная работа	Участие в мероприятиях	...
I	Отклоняющееся					
II	Отклоняющееся					
III	Правомерное					
IV	Активное					
V	Активное					

Таблица 4.14

Количество учащихся в группах по различным шкалам

Группа, i	Шкала, j				
	1	2	3	4	5
I					
II					
III					
IV					
V					

4.3. Рассчитайте уровень дисциплины, используя формулу:

$$y_{\text{тд}} = \frac{1}{N} \left[\sum_{j=1}^N \frac{1}{K} \left(\sum_{i=1}^M p_{ij} \cdot i \right) \right] =$$

$$= \frac{1}{N} \left[\sum_{j=1}^N \frac{1}{K} (p_{1j} \cdot 1 + p_{2j} \cdot 2 + p_{3j} \cdot 3 + p_{4j} \cdot 4 + p_{5j} \cdot 5) \right],$$

где i – индекс, соответствующий номеру группы;

j – индекс, соответствующий номеру шкалы;

p_{ij} – количество обучающихся, отнесенных к i -й группе по j -й шкале;

M – количество групп (в нашем случае $M = 5$);

K – общее количество обучающихся;

N – количество шкал.

При расчетах рекомендуется использовать пятибалльную систему, тогда оценка будет совпадать с номером группы.

5. Проанализируйте полученные результаты. Что может повысить уровень дисциплины в группе?

4.8. Разрешение конфликтных ситуаций

Цели занятия:

- изучить средства преодоления конфликтов;
- получить навыки управления конфликтными ситуациями.

Одним из надежных путей преодоления конфликтов является правильный подбор состава исполнителей и рациональная расстановка кадров, с учетом их психологических возможностей. Для эффективного управления руководителю необходимо, прежде всего, подобрать себе соответствующих заместителей или помощников. Монолитность управления при прочих равных условиях служит важным фактором предупреждения конфликтов в коллективе.

Важным фактором профилактики конфликтов является четкая организация труда и принципиальность в отношении к людям. Не меньшее значение имеет отношение людей в коллективе, и в первую очередь – отношение руководителей к подчиненным. Быть всегда справедливым, чутким, требовательным, жить общим делом, а не личными соображениями о своем престиже – вот что создает авторитет руководителю и предупреждает возможность столкновения с ним. Авторитетность руководителя – важнейший фактор антиконфликтности.

К профилактическим мерам по предупреждению конфликтов относится знание членами коллектива своих прав и обязанностей. При этом условия руководители могут предвидеть реакции членов коллектива на их действия и, тем самым, принять необходимые меры для предупреждения возможного конфликта.

Важнейшим фактором предупреждения конфликтов является организованность коллектива, т. е. способность группы (коллектива) сочетать разнообразие мнений и форм инициативного поведения ее участников с единством действия, направленного на достижение общегрупповых целей. Показатели организованности:

- стремление к сохранению группы как целого;
- наличие авторитетного и полномочного актива;

- единство мнений об организаторах;
- субординационная совместимость;
- способность группы к сохранению организованных действий ее участников;
- стремление к сотрудничеству при активной личной инициативе.

Одним из способов разрешения конфликта является обращение оппонентов к «третьей стороне», при взаимных обязательствах с полным подчинением его решению. Например, обращение в общественные организации. В этом случае объективность и беспристрастность обсуждения вопроса – первая, но наиболее важная предпосылка преодоления конфликта. Если же одна из конфликтующих сторон начинает чувствовать тенденциозность обсуждения, то конфликт еще более разгорается, расширяя сферу своего действия.

Весьма эффективным способом ликвидации межличностного и межгруппового конфликтов является организация сотрудничества. Суть его в том, что конфликтующим лицам или группам поручается одно общее дело, в выполнении которого они заинтересованы. Причем в достижении поставленной цели они должны использовать результаты работы друг друга и постоянно обмениваться информацией. В этом случае, во-первых, ситуация сотрудничества способствует большему разделению функций, ролевой специализации, ведет к повышению эффективности деятельности групп. Во-вторых, в ситуации сотрудничества происходит формирование сплачивающих положительных установок между членами группы (или групп), что способствует росту взаимного доверия, открытости общения, обеспечивает более стабильную основу для продолжения сотрудничества. В-третьих, условия сотрудничества способствуют формированию большей положительной восприимчивости участников к воздействиям других членов, возникает тенденция шире использовать механизмы убеждения, чем принуждения. В принципе, сотрудничество, если оно осуществляется успешно, способствует формированию положительного эмоционального отношения между группами, снимает напряженность в отношениях и элиминирует конфликт. Однако применять этот метод надо весьма осторожно при глубоком анализе противоречий, приводящих к конфликту, иначе этот метод может только усугубить конфликт.

Важным фактором, определяющим возникновение и развитие конфликта, является социально-психологический климат в коллективе, т. е. тот эмоционально-психологический настрой, который складывается в коллективе в процессе работы и проявляется в межличностных отношениях. Известно,

что в коллективах, где хороший климат, очень мало конфликтов и наоборот. Каков же социально-психологический климат коллектива можно судить по ряду признаков. Видное место среди них занимают формы его проявления. Рассмотрим некоторые из них:

– удовлетворенность членов коллектива взаимоотношениями работников (по горизонтали и по вертикали), официальными и неофициальными каналами коммуникаций, общими условиями деятельности, сплоченностью коллектива, его настроением, общественным мнением. Главное – это удовлетворенность, т. е. как членами коллектива оцениваются эти характеристики;

– отношение работника к выполняемой работе, к коллективу и нормам поведения в нем;

– социальные установки, ценностные ориентации, общественная активность, т. е. на что работники настроены;

– эмоционально-психологические явления (межличностные симпатии, подражание одних людей другим, заражения друг друга настроениями, выявления авторитета, популярности);

– организация труда, система оплаты, стимулирование.

Таким образом, конфликт преодолевается различными средствами, при участии многих лиц. Успех его преодоления зависит также от многих факторов. При разрешении конфликта необходимо руководствоваться интересами дела и принципами гуманизма.

Практическое задание

1. Изучите теоретический материал, обратив внимание на следующие вопросы:

- факторы профилактики конфликтов;
- эффективные способы разрешения конфликтов.

2. Проанализируйте приведенные ниже конфликтные ситуации.

1. Ситуация «Наказание с поощрением»

Сущность ситуации: противоречиво-непоследовательные действия подчиненного, ставящие руководителя коллектива в затруднительное положение по отношению к оценке действий этого подчиненного.

Фабула ситуации: подчиненный Б совершает проступок или проявляет недобросовестность в работе и почти одновременно с этим совершает поступок, делающий ему честь, или добивается определенных успехов в работе, но только в ином отношении, нежели в том, где он проявил недобросовестность. Руководитель А либо уже наказал Б за его проступок (и тогда перед ним стоит вопрос: правильным ли будет вслед за наказанием выносить Б поощрение), либо

еще не успел наказать (тогда ему необходимо решить вопросы: наказывать или поощрять, или что-нибудь другое).

Решение проблемы. Справедливость требует, чтобы и проступок и заслуги, плохая и хорошая работа неукоснительно были отмечены соответствующими актами наказания и поощрения. Если в данной ситуации руководитель не предпримет никаких шагов, он может быть заподозрен в нерешительности и беспринципности. Если он справедливо накажет работника и не отметит вслед за этим его заслуг, он тем самым обнаружит негативную установку к работнику и справедливо будет заподозрен последним в необъективности, если, закрыв глаза на проступок работника, руководитель поощрит его, это может вызвать у остальных подчиненных мнение о снисходительном подходе руководителя к провинившимся или о покровительстве. Лишь справедливое наказание с последующим справедливым поощрением оптимальным образом решает проблемную ситуацию.

Классическим примером ситуации «Наказание с поощрением» может служить эпизод из романа В. Гюго «Девяносто третий год», когда на военном корабле в открытом море по вине неосмотрительного канонира одна из пушек сорвалась с цепей и начала кататься от борта к борту, угрожая жизни пассажиров. Канонир, проявив мужество и находчивость, сумел водворить пушку на прежнее место. Как был отмечен поступок этого человека? Канонира подвели к старому генералу. Старик бросил на канонира быстрый взгляд. «Поди сюда» – приказал он. Канонир сделал шаг вперед. Старик повернулся к графу дю Буабертло, снял с груди капитана крест Святого Людовика и прикрепил его на куртке канонира. «Ура» – прокричали матросы. Солдаты мороккой пехоты взяли на караул. Но старый генерал, указав пальцем на сиявшего от счастья канонира, добавил: «А теперь расстрелять его».

Чем же мотивировал свои решения этот старый генерал? «Смертной казни заслуживает тот, кто допустил оплошность перед лицом врага. Всякая оплошность непоправима. Мужество достойно вознаграждения, а небрежность достойна кары».

2. Ситуация «Щекотливое положение»

Сущность ситуации: затруднительное положение руководителя, когда в присутствии одного лица он должен оценить действия другого, но более авторитетного лица, на которое поступили вполне обоснованные жалобы со стороны первого.

Фабула ситуации: подчиненный В жалуется руководителю А на неправильные действия В (он может являться непосредственным руководителем В), который не понял мотивов, намерений В или неправильно оценил его деловые предложения. А сознает неправоту В и стоит перед выбором: либо признать перед В неправильность действий В и отменить его решение (но это может отрицательно повлиять на авторитет В, которого А высоко ценит как работника), либо проявить солидарность с В (и тем самым, усугубить несправедливость по отношению к В). Каков же выход?

Решение проблемы. Очевидно, решение не должно подрывать авторитета должностного лица, допустившего ошибку, и одновременно эта ошибка должна быть исправлена. Непедагогичным и неправильным было бы сразу же признать перед пострадавшим ошибку должностного лица, если эта ошибка не имела характера злого, намеренного вредного действия. Лучший вариант решения – это дать возможность В самому исправить свою ошибку. Для этого А: 1) выслушав жалобы или претензии В обещает разобраться в возникшем конфликте и исправить положение; 2) старается сгладить отрицательные высказывания В в адрес В и представить конфликт как результат определенного «недоразумения» или «взаимонепонимания»; 3) сразу же после разговора с В связаться с В и объяснять ему ошибочность принятого решения или действия, посоветовать, каким образом это можно исправить. После этого А ибo советуеТ В снова обратиться к В, чтобы «детально во всем

разобраться», либо советует В пригласить к себе Б для «объяснения», в процессе которого В деликатно должен исправить свою ошибку. От меры и характера неправильных действий В по отношению к Б зависят отношение к нему А: В может быть наказан или дружески предупрежден. Наилучшим исходом конфликта является такой, при котором Б считал бы, что В исправил свою ошибку самостоятельно, без вмешательства А или какого-либо давления сверху.

Именно по такой схеме проходило разрешение конфликтной ситуации в одной из проектно-исследовательских организаций. К заместителю директора обратился молодой конструктор с жалобой на то, что его техническую идею «заморозил» начальник отдела, обвинив конструктора в прожектерстве и сославшись на то, что его идея же соответствует профилю работы группы. Заместитель директора, пригласив для оценок специалистов, одобрил техническую идею конструктора (про себя) и тут же посоветовал ему еще раз обратиться к начальнику отдела, т. к. тот, возможно, не до конца ее понял. После ухода конструктора он тотчас же позвонил начальнику отдела, высказал свое мнение о «замороженной» идее и посоветовал более тщательно во всем разобраться. Начальник отдела признал ошибочность своего решения.

3. Ситуация «Наказание косвенного виновника»

Сущность ситуации: неправильные действия подчиненного, неявно поощряемые либо его непосредственным руководителем, либо кем-то из его коллег, ставящие вышестоящего руководителя перед необходимостью выявления основного виновника ситуации.

Фабула ситуации: подчиненный Б систематически нарушает дисциплину или не выполняет своих обязанностей при покровительстве или с поощрения его непосредственного руководителя В (или старшего из своих коллег). Вышестоящий руководитель А знает не только о плохой работе Б, но и то, что В неявно, в силу своей слабыхарактерности или приятельских отношений с Б поощряет его недобросовестность, умалчивая о ней. Непосредственных, явных причин и поводов для наказания В как будто бы нет, должен быть наказан Б. Но вместе с тем А осознает, что в плохой работе Б значительная вина В. Кого же следует в большей степени наказать?

Решение проблемы. На В лежит двойная вина: он плохо выполняет свои обязанности руководителя (или старшего товарища) и при его попустительстве Б плохо работает, наносит ущерб коллективу. Поэтому в большей степени должен быть наказан В, даже если непосредственным виновником проступка является не он, а Б.

А наказывает В, мотивируя это как за пособничество, попустительство Б, либо представляя дело таким образом, что проступок Б совершен В. Последний вариант особенно эффективен тем, что он, во-первых, позволяет разоблачить тайну проступка, найти действительного виновника В, во-вторых, может поломать приятельские отношения между В и Б.

Так, один из учителей математики после тщательной борьбы со списыванием контрольных работ в классе поставил двойку сильному ученику, несмотря на правильно решенную задачу. Эту оценку он обосновал записью в тетради: «Списано у Лихачева». Сильный ученик вознегодовал: ведь всему классу известно, что списывал не он у Лихачева, а Лихачев у него. Но он тут же понял мудрое решение учителя и впредь не позволял никому у себя списывать. Лихачев вынужден был признаться, что списывал он.

Еще один пример. Когда заведующий хоздвором одного из культурно-просветительских учреждений разрешил своему приятелю незаконно пользоваться автофургончиком, директор учреждения, зная, кто действительно пользовался автотранспортом, объявил, тем не менее, выговор заведующему и обосновал свой приказ следующим образом: «За пользование служебным транспортом в личных целях». Уязвленный «несправедливым» выговором, заведующий не выдал своего приятеля, но автофургончик перестал ему давать.

4. Ситуация «Удар на себя»

Сущность ситуации: угроза наказания работника, совершившего ошибку, подлинные причины которой известны непосредственному начальнику, но неизвестны вышестоящему руководителю, собирающемуся применить санкции.

Фабула ситуации: подчиненный Б допускает срыв в работе и оказывается под угрозой санкций со стороны вышестоящего руководства А. Поскольку Б допустил этот срыв либо по своей некомпетентности, неопытности, либо по причине неуравновешенного душевного состояния (по семейным, домашним причинам) и поскольку А эти причины неизвестны или в расчет не принимаются, то ожидаемые меры наказания Б нежелательны и чреватые конфликтной ситуацией.

Непосредственный руководитель В, хорошо знающий Б, понимает нежелательность санкций, но вместе с тем перед ним возникает вопрос: как их предупредить.

Решение проблемы.

1. Можно было бы попытаться объяснить А подлинные причины срыва, но такие действия могут себя не оправдать, т. к. А мог бы воспринять это как либерализм В или плохую его работу с подчиненными и, наказав Б, он одновременно мог бы подвергнуть наказанию и В.

2. А мог бы не поверить объяснениям В, истолковать их иначе.

3. Для Б нежелательно оглашение подлинных причин срыва в работе.

Лучшим выходом из ситуации является взятие вины подчиненного Б на себя руководителем В. Такое действие является справедливым по отношению к Б, если срыв допущен по неопытности или незнанию. Оно вызывает глубокое уважение и признательность со стороны Б, а также стремление как можно быстрее загладить свою вину перед В и впредь не допускать срывов. Если оно вызывает определенную меру наказания В со стороны А, то тем не менее А не может не видеть благородства В и это предотвратит напряженность отношений между В и А.

5. Ситуация «В чем ошибка?»

Фабула ситуации: на собрания трактористов, подводя итоги работы по постановке техники на зимнее хранение, инженер-механик сказал: «Хорошо товарищи поработали, особенно Иван Кондратьевич и Михаил Трофимович, да и остальные поработали неплохо. Даже Сидорович со своим напарником ни разу не нарушили дисциплину, а уж они любят «отвлечься». Всю следующую неделю Сидорович и Прохоренко (напарник) работали плохо, а инженер никак не мог понять, в чем дело.

В чем ошибка инженера? Как следовало поступать?

Решение проблемы. Ситуация проста и приведена для того, чтобы подчеркнуть, что любой, даже незначительный промах руководителя может воздать атмосферу недовольства. В небольшом коллективе обычно недостатки руководителя особенно заметны и имеют тенденцию накапливаться, выливаясь подчас в конфликтную ситуацию. Следует не забывать подобных «мелочей».

6. Ситуация «Критические замечания»

Фабула ситуации: председателя сельскохозяйственного производственного кооператива на отчетном собрании подвергли резкой критике. Но большинство критических замечаний к нему непосредственно не относятся.

Как следует ответить на критические замечания?

Решение проблемы. В любом случае не следует чрезмерно нервничать, а если целесообразно, то конкретно и убедительно выступить, приняв за основу один из предлагаемых вариантов:

– поблагодарить за критику, а замечания принять во внимание;

- заверить работников, что виновные будут наказаны;
- замечания отвергнуть и с помощью фактов раскрыть действительное состояние дел;
- отвергнуть замечания, пояснить мотивы, которыми руководствовался выступающий.

7. Ситуация «Как поступить?»

Фабула ситуации: заведующий ремонтной мастерской, проходя по территории, обратил внимание на оживленно беседующих рабочих. Ту же картину он увидел на обратном пути через полчаса. Как ему следует поступить?

Решение проблемы. Выбрать один из следующих вариантов:

- подойти и тактично попросить приступить к работе;
- предложить бригадире принять необходимые меры;
- подозвать одного из беседующих и напомнить о работе;
- отвлечь одного или двух из группы, имея в виду, что остальные разойдутся сами.

8. Ситуация «Какое принять решение?»

Фабула ситуации: в сельскохозяйственном производственном кооперативе на производственном совещании, посвященном совершенствованию управления, исполнители хозяйственного договора, оценивая листы фотохронометражных наблюдений за использованием рабочего времени, доказали, что главный инженер недостаточно требователен. Председателя с главным инженером связывает дружба.

Какие решения целесообразно принять?

Решение проблемы. По-видимому, здесь возможно рекомендовать один из следующих вариантов:

- прививать главному инженеру деловые качества, принимая на себя часть его функций;
- подобрать свойственную его характеру работу в пределах хозяйства;
- помочь главному инженеру найти работу вне хозяйства.

ЛИТЕРАТУРА

1. Брасс, А. А. Менеджмент: наука и практика конструктивного руководства / А. А. Брасс. – Минск : Современная школа, 2006. – 192 с.
2. Браун, Л. Имидж – путь к успеху / Л. Браун. – Санкт-Петербург : Питер, 2000. – 192 с.
3. Карнеги, Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей / Д. Карнеги. – Москва : Попури, 2007. – 320 с.
4. Казакевич, Л. А. Управление персоналом: учебно-методический комплекс / Л. А. Казакевич. – Минск : БГАТУ, 2009. – 340 с.
5. Казакевич, Л. А. Теоретические основы менеджмента: пособие / Л. А. Казакевич, Е. И. Михайловский. – Минск : БГАТУ, 2012. – 292 с.
6. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: учеб. пособие для студ. вузов / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – Москва : ИНФРА-М, 2011. – 301 с.
7. Латфуллин, Г. Р. Организационное поведение: практикум / Г. Р. Латфуллин, О. Н. Громова. – Санкт-Петербург : Питер, 2006. – 272 с.
8. Мартин, Д. Язык делового общения / Д. Мартин. – Москва : ЭКСМО-Пресс, 2001. – 272 с.
9. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва : Дело, 2006. – 720 с.
10. Семенов, А. К. Психология и этика менеджмента и бизнеса / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. – Москва : Инф.-внедренческий центр «Маркетинг», 2000. – 200 с.
11. Смольский, А. П. Деловой менеджмент: учебно-практич. пособие / А. П. Смольский. – Минск : Современная школа, 2011. – 302 с.
12. Трусъ, А. А. Управленческие решения: психологический аспект: учеб. пособие для студ. вузов / А. А. Трусъ. – Минск : Издательство Гревцова, 2011. – 145 с.
13. Шейнов, В. П. Искусство убеждать. Технология скрытого управления людьми / В. П. Шейнов. – Минск : Харвест, 2007. – 248 с.
14. Яккока, Ли. Карьера менеджера / Ли Яккока. – Москва : Прогресс, 2001. – 384 с.

Учебное издание

Казакевич Леонид Александрович,
Михайловский Евгений Игнатьевич

**ИНТЕРАКТИВНЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ
КОММУНИКАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ**

Пособие

Ответственный за выпуск *М.И. Латушко*

Редактор *В. А. Гошко*

Компьютерная верстка *В. А. Гошко*

Подписано в печать 03.01.2013 г. Формат 60×84¹/₈.

Бумага офсетная. Ризография.

Усл. печ. л. 26,04. Уч.-изд. л. 10,18. Тираж 100 экз. Заказ 10.

Издатель и полиграфическое исполнение: учреждение образования
«Белорусский государственный аграрный технический университет».

ЛИ № 02330/0552984 от 14.04.2010.

ЛП № 02330/0552743 от 02.02.2010.

Пр. Независимости, 99–2, 220023, Минск.