

**АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)**

КАФЕДРА ГУМАНИТАРНЫХ ДИСЦИПЛИН

Шакиров И.К.

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

**Лекции для студентов очной и заочной формы обучения специальностей
080502.65 «Экономика и управление на предприятии (торговля и общественное
питание)», 080109 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», 100101 «Сервис», 080401
«Товароведение и экспертиза товаров», 260501 «Технология продуктов
общественного питания», 080105 «Финансы и кредит»**

Казань

2010

Лекция №1

Предмет и объект психологии управления.

В систему подготовки управленческих кадров практически всех специальностей включена такая дисциплина как «Психология управления». Эффективность работы управленца любого звена во многом зависит, с одной стороны, от умения правильно оценивать подчиненных, выявлять мотивы их поведения, а с другой стороны, от умения правильно с психологической точки зрения оценить свой собственный труд.

Предлагаемое пособие будет полезно и студентам при изучении данного курса, и практика управленцам, и психологам на предприятиях.

Введение

В настоящее время в технологически передовых предприятиях развитых стран важнейшее место в осуществлении управленческого воздействия занимает психология, позволяющая максимально эффективно осуществлять взаимодействие между руководителем и подчиненными, организовывать работу так, чтобы сотрудники были максимально удовлетворены не только вознаграждением за труд, но и получали удовольствие от самого процесса труда.

Для этого было необходимо наполнить управленческий труд осознанным психологическим содержанием, учет которого — не просто благое пожелание, а обязательное требование для руководителей всех рангов. Руководитель современной организации — не солист, а дирижер хора, согласованность которого определяет гармоническое развитие дела, которому он служит.

В систему подготовки управленческих кадров практически всех специальностей включена такая дисциплина как «Психология управления». Разработаны специальные образовательные стандарты, определяющие необходимый объем знаний, который должны усвоить будущие управленцы, потому что эффективность их работы во многом зависит, с одной стороны, от умения правильно оценивать подчиненных, выявлять мотивы их поведения, хорошо знать особенности их личности, а с другой стороны, от умения правильно с психологической точки зрения организовать свой собственный труд.

Предлагаемое пособие будет полезно и студентам при изучении данного курса, и практикам-управленцам, и психологам на предприятиях для конкретизации их знаний в области психологии управления.

Управление как наука и искусство

Управление считается одновременно древнейшим искусством и новейшей наукой. Как наука, управление представляет собой постоянно накапливающуюся совокупность знаний и методов их получения. Психология управления находится в постоянном поиске новых данных о природе воздействия человека на другого человека, группу или общество в целом с целью понять и объяснить механизмы этого воздействия и способы *его совершенствования*.

Психология управления имеет свой, только ей присущий предмет исследований — она изучает закономерности организации управленческого процесса и возникающие во время *этого* процесса отношения между людьми, определяет методологические основы, соответствующие специфике объекта исследований, разрабатывает систему и методы активного воздействия на объект управления и определяет способы предвидения и прогнозирования изучаемых процессов. Описание психологических явлений и приведение их в систему, раскрытие закономерностей и определение причинных связей между ними для разработки практических выводов и рекомендаций — вот основная задача психологии управления как науки. Кроме того, психология как наука анализирует психологические условия и особенности управленческой деятельности с целью повышения эффективности и качества работы в системе управления.

Процесс управления реализуется посредством деятельности руководителей, в которой, как известно, основными являются следующие направления: диагностика и прогнозирование состояния и изменений управленческой подсистемы организации, формирование программы деятельности подчиненных, оптимизация деятельности самого руководителя.

Психология управления изучает и особенности личности руководителя: его управленческие потребности и способности, индивидуальную управленческую концепцию, включающую миссию и видение, управленческие замыслы, а также внутренне принятые им принципы и правила управления. Также психология управления изучает способы взаимодействия руководителей в иерархически выстроенной управленческой подсистеме, их срабатываемости, определяющей успешность функционирования системы в целом.

Однако управление далеко не всегда может опираться на дедуктивные и экспериментальные методы познания, так как изучаемые явления нельзя изолировать от влияния огромного множества факторов. Управление располагает еще одним особым инструментом — интуицией. Конечно, интуиция основана на эмпирическом и теоретическом знании изучаемого явления, но внезапность срабатывания механизма интуиции, неосознанность мыслительных процессов, приведших к верному решению, свидетельствуют о тесной связи науки с ее точными методами и искусства с его озарением и вдохновением. Хороший руководитель обладает управленческим чутьем, которое подсказывает ему верное решение в тех условиях, когда очень сложно рационально определить правильное поведение или принятие правильного решения.

Управляющие всех рангов находятся в постоянном контакте с изменяющейся социальной средой и разными людьми и обязаны принимать решения с учетом случайных явлений и конкретных ситуаций, основываясь на собственном опыте и интуиции. Творческие поиски оптимального, нестандартного решения придают управлению характерные черты искусства. Более того, ряд крупных ученых и практиков, таких как Г. Кунц, С. О'Доннел и др., категорично настаивают на том, что управление в первую очередь является искусством. Они утверждают, что «...процесс управления есть искусство, суть которого состоит в применении науки (основ организованного знания в области управления) к реальностям любой ситуации» (СНОСКА: Арская Л. П. Япония: наука и искусство управления. М., 1998. С. 108.). Но это искусство опирается на науку: «Хотя деятельность по управлению — это искусство, лица, занимающиеся ею, достигнут лучших результатов, если будут понимать и использовать лежащую в основе этого искусства науку. Когда важность результативности и эффективности группового сотрудничества признается в любом обществе, можно смело утверждать, что управление — важнейшее из всех искусств» (СНОСКА: Там же, с. 120.)

Практически во всех сферах человеческой деятельности наука и искусство не исключают, а дополняют друг друга. В управлении, когда в результате групповой деятельности любое решение отличается от вариантов, предложенных отдельными людьми, умение найти разумный компромисс с минимальными потерями является проявлением искусства управляющего. Несмотря на то, что не каждому дано овладеть этим искусством, как, впрочем, и любыми другими его видами, но знать основы искусства управления, стараться применять его важнейшие принципы и методы — обязанность каждого специалиста и руководителя любого уровня.

Руководитель должен быть незаурядной личностью, мастерски владеющей искусством общения, убеждения, диалога, иметь острый, неординарный ум и солидную эрудицию во многих сферах знаний. Но, поскольку он работает в первую очередь с людьми, то обязан знать все тонкости «человеческой инженерии» и владеть обширными гуманитарными и психологическими знаниями.

В широком смысле термин «искусство» применим к любой сфере человеческой деятельности, когда какая-либо работа выполняется умело, мастерски, искусно и в

технологическом, и в эстетическом смысле. Искусство проявляется как способность к импровизации, высокое умение объединять отдельные элементы знания и интуиции в новые, ранее неизвестные комбинации. Одновременно оно развивает творческое воображение, способствует нравственному самоопределению и самосознанию личности, формирует эстетические вкусы и идеалы. Если искусство есть деятельность, направленная на изучение и образное моделирование окружающего нас мира, то искусство управления отвечает этому принципу, так как руководитель должен постоянно исследовать возникающие реальные ситуации и творчески моделировать варианты принимаемого управленческого решения. Но это особое искусство, так как оно впитало в себя мировые достижения психологии, логики, риторики, этики, философии, права, а также методов воздействия на личность.

Профессиональная подготовка кадров управления является одним из высокорентабельных вложений, поскольку лишь выполнив эту задачу, мы сможем подняться на уровень высших экономических достижений и решения социальных проблем.

Таким образом, для эффективного управления необходимо знать его теоретические основы, иметь практический опыт и уметь творчески использовать теорию и практику, т. е. владеть наукой и искусством управления.

Предмет психологии управления

До начала XX века управление не считалось самостоятельной областью научного исследования. Впервые об этом заговорили в связи с появлением книги Ф. У. Тейлора «Принципы научного менеджмента» в 1911 году, в которой были выделены основные принципы управленческого труда. Немного позднее, в 20-е годы XX века известный французский инженер, управляющий гигантской добывающей и металлургической компании, А. Файоль уже описал последовательную систему принципов менеджмента. Именно благодаря А. Файолю управление стали считать особой специфической деятельностью.

К этому времени уже сформировалась психология как наука в ее теоретическом и прикладном направлениях. Благодаря слиянию управления и психологии, а также в ответ на требования развивающегося производства, возникла прикладная междисциплинарная наука — «психология управления».

Управлением принято считать совокупность системы скоординированных мероприятий, направленных на достижение значимых целей организации. Эти мероприятия имеют отношение прежде всего к людям, работающим в данной организации, к каждому из которых нужно найти особый подход, для чего необходимо знать их потребности и черты характера, способности и особенности восприятия ими окружающего мира.

Неправомерна существующая тенденция отождествлять психологию управления с менеджментом, как системой способов управления персоналом. В какой-то мере предмет психологии управления перекрещивается с менеджментом, но тем не менее он имеет свою специфику. Если менеджмент учит нас, что делать, то психология управления разъясняет, почему нужно делать так, а не иначе, и как это работает.

Следовательно, **предметом психологии управления** являются психологические основания деятельности менеджера: психофизиологические особенности трудовой деятельности, психологические особенности переработки информации, механизмы восприятия человека человеком и механизмы влияния людей друг на друга, психологические особенности формирования трудового коллектива и межличностных отношений в нем, психологические особенности принятия управленческих решений и психологические факторы управленческой деятельности в целом.

Психология управления как наука и практика направлена на формирование и развитие психологической управленческой культуры руководителей, создание

необходимых основ для теоретического понимания и практического применения в управлении знаний особенностей личности работника, межличностных отношений и закономерностей функционирования трудового коллектива.

Руководитель должен понимать природу управленческих процессов, знать способы повышения эффективности управления, знать информационные технологии и средства коммуникации, необходимые для управления персоналом и т. д., для чего ему необходимо знать психологические особенности функционирования трудового коллектива, принятия управленческих решений в различных условиях и обстоятельствах, работы с людьми.

К психологическим факторам функционирования трудового коллектива относятся психофизическая совместимость в группах, феномены межличностного взаимодействия, мотивация труда, социально-психологический климат и другие психологические явления, включенные в совместную трудовую деятельность по производству определенной продукции или оказанию услуг. К психологическим факторам принятия управленческих решений относятся постановка цели как результата деятельности и процесс принятия решения. Личность человека как микрокосм, с одной стороны, и восприятие этой личности другим человеком, стремление доминировать и подчиняться, статус, социальные ожидания, эмоциональное реагирование и многие другие составляют сущность психологических факторов работы с людьми.

Психология управления как специфическая отрасль практической психологии возникла почти

одновременно с появлением профессии менеджера и профессиональных управленцев. Как и любая прикладная отрасль психологии, она появилась в ответ на конкретный социальный заказ индустриально развитого общества, который исследователи в области менеджмента формулируют следующим образом:

- Как сделать управление эффективным?
- Каким образом максимально использовать в производстве человеческие ресурсы без принуждения и давления на людей?
- Как лучше построить и организовать систему управления коллективом?

Психология управления возникла на определенном этапе развития общества, в котором важно не только получить максимальный результат труда, но и учесть особенности самовыражения человека в процессе труда, реализацию потребностей, достигаемую в результате труда. Иными словами, управленец обращался к личности свободно трудящегося человека, стремящегося наиболее полно раскрыть собственные возможности с максимальной пользой для себя и для дела. Следовательно, предметом психологии управления являются следующие проблемы человеческих взаимоотношений и взаимодействий с точки зрения ситуаций управления:

1. Личность, ее самосовершенствование и саморазвитие в процессе труда.
2. Управленческая деятельность и ее организация с точки зрения психологической эффективности.

Однако существуют и другие позиции: Психологи В. Ф. Рубахин и А. В. Филипов в предмет психологии управления включают: функционально-структурный анализ управленческой деятельности; социально-психологический анализ производственных и управленческих коллективов и взаимоотношений в них людей.

В предмет изучения психологии управления органично входят традиционные социально-психологические явления (лидерство, психологический климат, психология общения и т.п.), психологические проблемы трудовой деятельности (например, психические состояния в рамках трудовой деятельности), общей психологии (психологическая теория деятельности, теория личности, теория развития), и других прикладных направлений психологии.

Объект психологии управления.

Так как психология управления как наука продуцирует психологические знания, принимаемые при решении проблемы управления деятельностью трудового коллектива.

Личность работника изучается рядом психологических дисциплин, как психология труда, инженерная психология, общая психология. Вместе с тем рабочая группа или трудовой коллектив изучается социальной и педагогической психологией.

Отличительная особенность психологии управления составляет то, что ее объектом является организованная деятельность людей.

Организованная деятельность – это не просто совместная деятельность людей, объединенными общими интересами или целями, симпатиями или ценностями, это деятельность людей, объединенных в одну организацию, подчиняющихся правилам и нормам этой организации выполняющих заданную им совместную работу в соответствии с экономическими, технологическими, правовыми, организационными и корпоративными требованиями.

Объект изучения психологии управления составляют люди, входящие в финансовом и юридическом отношениях в самостоятельные организации, деятельность которых ориентирована на корпоративно полезные цели.

Рассматривая в качестве объекта управления поведение отдельного человека, немецкий ученый Вебер создал свою концепцию. При этом Вебер свел конкретные социальные условия, в которые интегрируется носитель действия, в четыре группы:

1. Традиционное социальное действие, основанное на влиянии традиций, норм морали, национальных особенностей.

2. Целенаправленное социальное действие – это действие, обладающее наивысшей степенью рациональности, так как достижение конкретной цели предусматривает изыскание самых оптимальных средств для ее достижения.

3. Целостно-рациональное действие, при котором приоритетное значение имеют ценностные характеристики социальной системы.

4. Аффективное действие – осуществляется в экстремальных ситуациях. Этот тип действий дает результаты, которые трудно постичь с точки зрения общепринятых стандартов.

Лекция №2

Психология субъекта и объекта управления

Управление – функция, которая обеспечивает сохранение определенной структуры (системы), поддержание режима ее деятельности, реализацию ее программы. *Система* – упорядоченное множество взаимосвязанных элементов, объединенных общей целью функционирования и единством управления и выступающее во взаимодействии с внешней средой как целостное единство.

В управлении под социальной системой понимается социальный объект: либо индивид, либо социальная общность – группа (организационное подразделение). Люди в этих подразделениях вступают в Субъект - Объектные отношения и рассматриваются как субъекты и объекты управления.

Предметом науки управления являются управленческие отношения, т. е. отношения между субъектом и объектом управления. *Психология управления* - раздел науки, изучающий закономерности организации и осуществления управленческой деятельности. *Организация* - объединение людей, совместно выполняющих программу или достигающих определенную цель, действующих на основе определенных правил и процедур. Структура организации характеризуется – сложностью, формализацией, централизацией.

Функции управления – планирование, организация, нормирование, координация, регулирование, руководство, мотивация, контроль, учет, анализ. Внешние и внутренние функции. Основные и вспомогательные функции. Функции полезные, бесполезные, вредные, несвойственные, дублирующие.

Управление есть совокупность определенных действий, совершаемых человеком (субъектом) по отношению к объекту с тем, чтобы преобразовать его и обеспечить движение к заданной цели. В социальных системах выделяют следующие компоненты :

- объект управления,
- субъект управления,
- способ взаимосвязи между ними.

Объект управления в психологическом понимании — это общность людей, объединенных в ту или иную социальную организацию. Объект управления — это макроколлектив (большая группа).

В роли *субъектов управления* выступает совокупность должностных лиц, иерархически объединенных в разных группах.

Субъект и объект связаны делительностью, и она выступает как элемент управления деятельности на основе требований, вытекающих из объективных закономерностей функционирования общества и организации.

Субъект действует каждый раз по-разному. Одна и та же социальная роль реализуется разными людьми по-разному. К элементам управления относятся:

- субъект управления — это иерархически взаимосвязанная группа должностных лиц, реализующих в системе субъект-объектных и субъект-субъектных отношений функцию организации работ предприятий, учреждений и ведомств по выполнению поставленных перед ними задач.

- объект управления. В широком смысле слова, он включает в себя все направления деятельности организации по реализации поставленных перед ней целей (планирование, управление и т.д.). В более узком смысле, это деятельность подчиненных по выполнению принятых организацией решений.
- процесс управления — это иерархическая система

В основе управления лежит цель – как «первый, необходимый и решающий момент управленческой деятельности». Процесс осознания цели, обоснование ее необходимости и возможности ее достижения, получил название – целеполагание. В данном процессе система управления обществом получает свое практическое выражение, которое заключается в том, что социальное целеполагание придает определенную направленность процессу развития социальной системы. Отсюда управление зачастую определяется как целенаправленное воздействие. Эффективность взаимодействия субъекта и объекта управления в значительной степени зависит от того, насколько адекватно они понимают друг друга. Как показывают работы, проведенные под руководством А. А. Бодалева, характер взаимодействия людей и те социальные роли, которые они выполняют, входят в число важнейших факторов, обуславливающих познание человека человеком. При этом для каждого из взаимодействующих лиц в своих партнерах по деятельности важны, прежде всего, те компоненты их облика и поведения, которые наиболее значимы для достижения целей совместной деятельности. Контакты между субъектом и объектом управления как членами производственного коллектива сопровождаются процессами межличностной перцепции.

Психология процесса управления.

Современный мир, постоянно и быстро изменяющийся предъявляет особые требования к такой науке как психология, которая должна не только измерять и оценивать, но и прогнозировать, проектировать, формировать. По мнению многих исследователей, психологи в настоящее время вынуждены заниматься планированием изменений личности, профилактикой личностного регресса.

Необходимо, чтобы руководители организации проявили дальновидность и признали высокую значимость психологического фактора в работе организации. В свою очередь важно, чтобы психологи тоже научились оказывать действенную практическую помощь и строить эффективные деловые взаимоотношения.

В настоящее время в практической психологии разработаны формы и методы работы, опробованы целевые программы социально - психологической поддержки для всех групп служащих. Применение разработок отечественной практической психологии в организациях,

адаптация западных программ, а также создание новых специализированных циклов лекций, семинаров, деловых и игровых тренингов для специалистов будут способствовать эффективности работы организации.

Практика показывает, что область межличностных отношений всегда остаётся для руководителя постоянной сферой неопределённости в силу своего субъективизма, поэтому руководитель чувствует себя в ней очень неуверенно.

Психология управления и её предмет изучения

Управление насквозь пронизано психологическим содержанием, т.к. главным действующим лицом его является человек со своими способностями, интеллектом, мотивацией, личностными и другими особенностями. Как сложное системное образование, управление связано со многими переменными, в том числе и психологическими. Поэтому возникла особая наука – *психология управления*. Она существует и развивается на стыке двух наук: психологии и управления. Психология управления, как часть науки управления, имеет непосредственное отношение к изучению разработки повышения качества жизнедеятельности организации. Психология управления является направлением психологической науки, она изучает психику человека, даёт психическую характеристику его управленческой деятельности и анализирует качества необходимые для её успешного осуществления.

Психология управления в качестве предмета своего изучения имеет дело с человеком, его психикой и особенностями деятельности. Предмет изучения психологи управления чрезвычайно разнообразен. Можно выделить следующие его составляющие:

1. Предметом психологии управления являются психологические особенности руководителя и исполнителей. Качества руководителей, психологическая характеристика управленческой деятельности не изучаются в других отраслях психологии, а составляют предмет только психологии управления.
2. Эффективность деятельности человека обуславливается не только степенью его профессиональной подготовки, но и психологическим состоянием, в котором находится человек в данный момент. Поэтому изучение различных факторов, оказывающих благоприятное или отрицательное влияние на психическое состояние человека, имеет большое значение для повышения эффективности его работы.
3. Психология управления изучает особенности информации, существующей между руководителями и исполнителями, раскрывает психологические особенности этой информации.
4. Психология управления изучает взаимоотношения между руководителем и исполнителем, взаимоотношения между членами руководимого коллектива.

Изучая особенности психики человека в управленческой деятельности, психология управления даёт рекомендации по использованию этих факторов в управлении. Эта особенность характеризует её как прикладную науку.

Развитие управленческих кадров, способных эффективно осуществлять деятельность в условиях рыночной экономики, являющееся актуальной проблемой для современной России, невозможно без активизации научных исследований в области психологии управления.

3. Психологические требования, предъявляемые к руководителю как к организатору.

Одно из первейших требований к качествам руководителя составляет его умение создавать коллектив. От того, каким будет созданный тем или иным руководителем коллектив, будут зависеть и успехи в его управленческой деятельности. В связи с этим к руководителю предъявляются определённые психологические требования.

Руководитель должен обладать творческим мышлением, богатым, но реальным воображением.

Умение руководителя определить в каждом работнике ту структуру качеств, которыми должен обладать кандидат на занятие должности, составляет важное условие правильного подбора и расстановки кадров.

Формирование коллектива связано с решением проблемы психологической совместимости. Это требует от руководителя, чтобы он знал психологические особенности работников и умел их учитывать при формировании отдельных звеньев коллектива. Такой подход позволит ему воздействовать на формирование лучшего социально – психологического климата в коллективе. А как показывают американские и японские исследования в области менеджмента стабильных результатов добиваются фирмы, в которых царит спокойная морально-психологическая обстановка.

Важнейшим моментом в управленческом процессе является принятие управленческого решения. Каждый руководитель должен видеть проблемы, которые выдвигаются условиями руководимой им системы. Каждому руководителю надо выбрать и сформировать в себе чувство нового, умение анализировать, из бесчисленного количества информации и фактов выделять важнейшие вопросы.

Систематизация чужого опыта и готовых идей с целью использования их, когда это необходимо, является существенным условием организации научного труда руководителя.

Другим качеством, характеризующим хорошего руководителя при изучении того или иного решения, является чувство ответственности, с которым он должен относиться к данному решению.

Для выяснения и выбора самого правильного подхода к решению проблемы большое значение имеет умение руководителя советоваться. Умение руководителя советоваться в значительной степени определяет эффективность его деятельности. Не менее важно и умение руководителя анализировать мнения людей.

Оперативность принятия решения и его качество зависят от степени продуктивности умственной деятельности, умения использовать и применять имеющиеся знания и накопленный опыт. Поэтому и гибкость ума, и оперативность памяти – важные и необходимые черты каждого руководителя.

Не меньшее значение при подготовке принятия решения и его принятии имеют и волевые качества – инициативность, самостоятельность, решительность и смелость.

Таковы психологические требования, предъявляемые к руководителю. Совершенствуя себя и свои профессиональные навыки, руководитель должен в первую очередь развивать те качества, которые соответствуют предъявляемым требованиям.

Список использованной литературы.

1. Розанова Парадоксы и противоречия управления // Управление персоналом.-1998.-№1.
2. О.Щербакова, Г.Мышленник Российский предприниматель: психологическая модель личности // Экономика и управление.-1998.-№1.
3. М.И.Станкин Характер – внутренний фатум // Управление персоналом.-1998.-№3.
4. Филипп Генев Психология управления.-М: Прогресс,1982.
5. Е.Г.Молл Планирование своей карьеры руководителем // Вопросы психологии.-1998.-№3.

Лекция №3 Основы психологии управления. Функции управления.

Психоло́гия управле́ния — раздел психологии, изучающий психологические закономерности управленческой деятельности. Основная задача психологии управления — анализ психологических условий и особенностей управленческой деятельности с целью повышения эффективности и качества работы в системе управления. Процесс управления реализуется в деятельности руководителя, в которой психология управления выделяет следующие моменты: диагностика и прогнозирование состояния и изменений управленческой подсистемы; формирование программы деятельности подчиненных, направленной на изменение состояний управляемого объекта в заданном направлении; организация исполнения решения. В личности руководителя психология управления различает его управленческие потребности и способности, а также его индивидуальную управленческую концепцию, включающую сверхзадачу, проблемное содержание, управленческие замыслы и внутренне принятые личностью принципы и правила управления. Управляющая подсистема, изучаемая психологией управления, обычно представлена совместной деятельностью большой группы иерархически взаимосвязанных руководителей.

Практическая реализация разработок в области П. у. осуществляется в форме создания диагностического инструментария, разработки активных методов подготовки руководителей, управленческого консультирования, в частности, по вопросам профессионального развития, создания резерва на выдвижение на руководящие должности и т.д.

Специфика современного управления

Современное управление, отражающее особенности и условия развития производства и общества, технологии и самого человека, все в большей и большей мере нуждается в исследовательском подходе. Он способствует динамичности и перспективности управления, росту его инновационного потенциала и повышению профессионализма в принятии управленческих решений, научности управления.

Выборочные исследования показали, что в нашей стране генеральный директор объединения принимает в течение 5 лет в среднем 10-12 % решений, связанных с инновациями, в то время как в Японии менеджер примерно такого же уровня -- более 50%. Почему это происходит? Какую роль здесь играет исследовательский подход? Что является стимулом и условием инновационного менеджмента? Все это вопросы над, которыми очень полезно задуматься.

Известно, что содержание управления раскрывают основные функции управления - предвидение (планирование), организация, контроль, регулирование, координация, активизация (мотивация). В процессах развития управления возникают новые реальности и новые потребности, которые определенным образом отражаются и на содержании управления. Сегодня одной из основных функций управления становится также функция исследования. Она является следствием возрастающей динамичности и диверсификации управления, важным фактором антикризисного управления, повышения роли и значения профессионализма в управлении.

В современном управлении исследовательская деятельность должна составлять не менее 30% рабочего времени и усилий менеджера. Если он имеет успех, ему надо понимать, почему он его достигает, как можно его закрепить. Если его решения неудачны, надо видеть истинные причины неудачи. Ему необходимо понимать это, видеть не только интуитивно, но и обоснованно, посредством научного аппарата исследования.

В дальнейшем доля исследовательской деятельности будет возрастать. Почему? По-видимому, такова тенденция развития управления. Сегодня в управлении нет простых решений, усложняются условия управления, усложняется человек в своих социально-

психологических характеристиках. Невозможно сегодня принимать решения, опираясь только на опыт и интуицию, здравый смысл или формально усвоенные знания. Необходимо исследование ситуаций, проблем, условий, факторов эффективности деятельности человека, необходим обоснованный выбор решений из все растущего разнообразия и количества их вариантов.

Каждая фирма находится в постоянном развитии. Ее развитие -- это множество проблем, которые следуют одна за другой, которые надо решать и надо решать своевременно. Многие ситуации и проблемы возникают неожиданно, проявляются остро и не дают времени на обдумывание. Несвоевременное их решение или вообще не решение грозит кризисом, а может быть, даже катастрофой. В современном управлении все большую роль играет предвидение, прогнозирование. Сегодня прогнозировать на основании только интуиции или простой экстраполяции на будущее текущих событий просто невыносимо. Таково время, таковы общие тенденции развития экономики. Снова мы приходим к мысли о пользе и необходимости исследования, как функции управления, для прогнозирования кризисов, внезапных изменений, для готовности к парадоксам будущего, для оценки шансов успеха, который надо не упустить, увидеть, оценить, реализовать. Увидеть будущее можно лишь, опираясь на явное видение и глубокое понимание всех тенденций настоящего, малых и больших. Удачного и надежного прогнозирования не может быть без исследования. Исследование управления делает само управление исследовательским, а, следовательно, и эффективным, устойчивым, жизнеспособным, адаптивным к любым изменениям.

Исследование -- это не только функция современного менеджмента, но и стиль функционирования всей системы управления, определенный тип организации деятельности персонала (требования, ответственность, мотивация, нормативы).

А в деятельности менеджера исследования означают научность и искусство управления, понимание которого невыносимо без творчества, а творчество нельзя отделить от понятия "исследование".

Управление должно быть не только исследовательским само по себе, но и испытывать влияние исследовательского подхода при всех рационализациях, модернизациях и совершенствованиях. Иными словами, надо исследовать не только процессы объекта управления, но и процессы функционирования и развития самого управления. Здесь есть специфика, как в отношении характера исследуемых проблем, так и в отношении методов их изучения, да и использования результатов.

В исследовании управления предметом изучения могут быть организация управления, неформальное управление, профессионализм персонала, механизмы мотивации, экономия времени, использование компьютерных технологий и т. д. (схема 11). Могут быть комбинации различных проблем. Выбрать предмет исследования и сосредоточить на нем внимание как собственное, так и персонала, является большим искусством управления.

Современный менеджер не должен быть научным работником в традиционном смысле этого слова, но он должен владеть основными приемами исследовательской деятельности и уметь организовать ее в поиске новых факторов повышения эффективности управления.

Таким образом, сегодня исследование выступает как одна из основных функций управления, как подход к управлению, обеспечивающий качество управленческих решений, и как средство совершенствования управления (профессионализм, инновационность, мотивация и пр.).

Формула современного управления -- "Управлять, совершенствуя и совершенствуясь". Только исследование управления поможет реализовать эту формулу.

Исследование управления отражает позитивную тенденцию развития профессионального мышления. Не может быть профессионализма без творчества, не

может быть творчества без исследования, а самого исследования не может быть без освоения его приемов, методов, подходов.

Законы управленческого общения

Понятие общения.

Каждый из нас живет, работает, учится среди людей. Одних мы любим, к другим относимся нейтрально, с третьими лишь формально поддерживаем отношения. В любой из перечисленных ситуаций мы, независимо от нашего желания, общаемся с окружающими - коллегами, подчиненными, знакомыми и незнакомыми людьми.

Общение - основная форма человеческого бытия. Отсутствие или недостаток общения может деформировать человеческую личность. Общение лежит в основе практически всего, что мы делаем, и служит жизненно важной цели установления взаимосвязей и сотрудничества людей.

Таким образом, **общение** - это процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями в совместной деятельности и включающий:

- восприятие, познание и понимание партнеров по общению (перцептивная сторона общения);

- обмен информацией (коммуникативная сторона общения);

- выработку единой стратегии взаимодействия (интерактивная сторона общения).

Управленческое общение.

Разновидностью ролевого общения является управленческое общение, то есть общение между собеседниками, занимающими социальные позиции соподчиненности или относительной зависимости исходя из выполняемых социальных ролей, направленное на оптимизацию процесса управления и разрешение проблем совместной деятельности в организации.

Соблюдение этических норм в деловом общении признается важным не только с точки зрения ответственности бизнесменов перед обществом и самими собой, но и необходимым для эффективности производства. Этика - средство (инструмент), помогающее увеличить рентабельность, способствующее укреплению деловых связей и улучшению делового общения.

Этику делового общения следует учитывать в различных ее проявлениях:

- в отношениях между предприятием и социальной средой;

- между предприятиями;

- внутри одного предприятия - между руководителем и подчиненными и наоборот, между людьми одного статуса.

В основе этики делового общения должна быть координация, а по возможности и гармонизация, интересов. Искусство и успех делового общения во многом определяются теми этическими нормами и принципами, которые использует руководитель по отношению к своим подчиненным:

1. Стремитесь превратить Вашу организацию в сплоченный коллектив с высокими моральными нормами общения. Приобщите сотрудников к целям организации. Человек только тогда будет чувствовать себя нравственно и психологически комфортно, когда произойдет его индентификация с коллективом. Вместе с тем каждый стремится остаться индивидуальностью и хочет, чтобы его уважали таким, каким он есть.

2. При возникновении проблем и трудностей, связанных с недобросовестностью, руководителю следует выяснить ее причины. Если речь идет о невежестве, то не следует выяснять бесконечно попрекать подчиненного его слабостям, недостаткам. Подумайте, что Вы можете сделать, чтобы помочь ему преодолеть их. Опирайтесь при этом на сильные стороны его личности.

3. Если сотрудник не выполнил Вашего распоряжения, необходимо дать ему понять, что Вам известно об этом, иначе он может решить, что провел Вас. Более того, если руководитель не сделал подчиненному соответствующего замечания, то он просто не выполняет своих обязанностей и поступает неэтично.

4. Замечание сотруднику должно соответствовать этическим нормам. Соберите всю информацию по данному случаю. Выберите правильную форму общения. Вначале попросите объяснить причину невыполнения задания самого сотрудника, возможно он приведет неизвестные Вам факты. Делайте Ваши замечания один за один: необходимо уважать достоинство и чувства человека.

5. Критикуйте действия и поступки, а не личность человека.

6. Тогда, когда это уместно, используйте прием "бутерброда" - спрячьте критику между двумя комплиментами. Закончите разговор на дружеской ноте и вскоре найдите время поговорить с человеком, чтобы показать ему, что Вы не держите зла.

7. Никогда не советуйте подчиненному, как поступать в личных делах. Если совет поможет, Вас, скорее не поблагодарят. Если не поможет - на Вас ляжет ответственность.

8. Не обрастайте любимчиками. Относитесь к сотрудникам как к равноправным членам и ко всем с одинаковыми мерками.

9. Никогда не давайте сотрудникам возможность заметить, что Вы не владеете ситуацией, если Вы хотите сохранить их уважение.

10. Соблюдайте принцип распределительной справедливости: чем больше заслуги, тем больше должно быть вознаграждение.

11. Поощряйте свой коллектив даже в том случае, если успех достигнут главным образом благодаря успехам самого руководителя.

12. Укрепляйте у подчиненного чувство собственного достоинства. Хорошо выполненная работа заслуживает не только материального, но и морального поощрения. Не ленитесь лишний раз похвалить сотрудника.

13. Привилегии, которые Вы делаете себе, должны распространиться и на других членов коллектива.

14. Доверяйте сотрудникам и признавайте собственные ошибки в работе. Члены коллектива все равно так или иначе узнают о них. Но утаивание ошибок - проявление слабости и непорядочности.

15. Защищайте своих подчиненных и будьте им преданными. Они ответят Вам тем же.

Выбирайте правильную форму распоряжения, учитывая прежде всего два фактора:

- ситуацию, наличие времени для нюансов;

- личность подчиненного - кто перед Вами, добросовестный и квалифицированный работник или человек, которого нужно подталкивать на каждом шагу.

В зависимости от этого следует выбирать и этически наиболее приемлемые нормы поведения и формы распоряжения. Формами распоряжения могут быть:

1. Приказ. Чаще всего следует использовать в чрезвычайной ситуации, а также в отношении недобросовестных сотрудников.

2. Просьба. Используется в том случае, если ситуация рядовая, а отношение между руководителем и подчиненным основано на доверии и доброжелательности. Такая форма позволяет сотруднику высказать свое мнение на проблему.

3. Вопрос. "Есть ли смысл заняться этим?", "Как мы должны это сделать?". Лучше применять в тех случаях, когда Вы хотите вызвать обсуждение, как лучше сделать работу или подтолкнуть сотрудника к тому, чтобы он взял инициативу на себя. При этом сотрудники должны быть добровольными и достаточно квалифицированными. В противном случае некоторые могут воспринять Ваш вопрос как проявление слабости и некомпетентности.

4. "Доброволец". "Кто хочет это сделать?" Подходит для такой ситуации, когда работу не хочет делать никто, но, тем не менее, она должна быть сделана. В этом случае доброволец надеется, что его энтузиазм будет соответствовать соответствующим образом оценен в дальнейшей работе.

Управление, его виды и функции.

С раннего детства человеку знакомо понятие «управление». Сначала мы сталкиваемся с управлением автомобилем, позже с управлением оборудованием, химическими и ядерными реакциями, ростом и развитием растений и животных, а так же поведением других людей. Таким образом, управление многообразно и существует в различных видах. Это может быть техническое управление, которое осуществляется над естественными и технологическими процессами, например, подача тепла, движение поездов и самолетов, обработка деталей на станках.

Это может быть государственное управление социально - экономической жизнью общества через различные институты, например, правовая система, министерства, ведомства, местные органы власти.

Это может быть идеологическое управление, заключающееся во внедрении в сознание членов общества концепций его развития, которое формируется разными политическими партиями и группировками.

Это может быть негосударственное управление социальными процессами, например, движения в защиту окружающей среды.

Это может быть хозяйственное управление производственной и экономической деятельностью коммерческих и некоммерческих организаций, которые действуют в рыночных отношениях.

Обобщая все эти виды управленческой деятельности, можно сделать вывод, что управление - это осознанная целенаправленная деятельность человека, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды - общества, живой и неживой природы, техники.

Элементы, на которые направлена эта деятельность, составляют объект управления. Направитель управленческой деятельности называется субъектом управления, которым может быть как отдельный человек, так и группа людей.

Субъект управленческой деятельности - физическое лицо, живой человек, через которого реализуются управленческие отношения.

Управленческая деятельность представляет собой специфическую разновидность трудового процесса, и характеризуется предметом труда, средствами труда, самим трудом, а так же его результатами.

Предметом труда в управлении является информация. Вся собранная и полученная информация из разных источников в результате управленческой деятельности анализируется и на ее основе создаются варианты решений, то есть информация, исходя из которой объект управления может предпринимать конкретные действия.

Средствами управления являются все, что будет способствовать осуществлению операций с информацией - от компьютеров, телефонов, авторучки и бумаги до органов человеческого тела.

Управление относится к категории умственного труда, который осуществляется человеком в виде нервно - психологических усилий (слушание, чтение, говорение, контактирование, наблюдения, мышления и тому подобное).

Все управленческие действия различаются по назначению, конкретному содержанию, формам и методам осуществления, по степени сложности.

Сложность управления определяется масштабами, количеством и структурой решаемых проблем, связей между ними, разнообразием применяемых методов, организационных принципов. Сложность характеризуется и степенью новизны принимаемых решений, объемом требуемых изменений, поиском нетрадиционных подходов, а так же определяется степенью оперативности, самостоятельности, ответственности, рискованности решений, которые необходимо принимать.

Управление организацией является одним из основных видов всей совокупности управления. Представляет собой способ воздействия на процесс производства, каких -

либо благ или услуг с целью его упорядочения на основе объективных законов развития производства.

Управление можно разделить на управление людьми и управление деятельностью организации. Управление в организации является взаимоотношением между руководителем и подчиненным ему персоналом, направленное на достижение результатов деятельности организации.

Управление соединяет все человеческие и материальные ресурсы с целью выполнения задач, стоящих перед организацией.

Таким образом, можно разделить все поле деятельности управления на две части: на управление деятельностью и управление людьми.

Управление деятельностью, складывается из планирования деятельности, постановки производственных задач, создания системы измерения производственной работы и контроля за выполнением заданий. Управление деятельностью не может быть успешным, если управление людьми осуществляется неправильно.

Управление людьми представляет собой деятельность по руководству персоналом организации. Эта область управления непосредственно связана с работой руководителя. К данному виду управления относятся: обеспечение сотрудничества в коллективе, кадровая политика, обучение, информирование, мотивация персонала и другие составные части работы руководителя.

Управление требует больших умственных усилий независимо от того, какой области оно касается - управление деятельностью, окружением или людьми. Управление деятельностью организации означает стремление к достижению максимальных результатов работы. Работа руководителя имеет своей целью достижение людьми их личных целей.

Для того чтобы управленческая деятельность осуществлялась хорошо, необходимо выполнение ряда условий:

1) Субъект и объект управления должны соответствовать друг другу. Если они не смогут понять друг друга в процессе работы, то они не реализуют свои потенциальные возможности. Так, если руководитель и подчиненный не будут совместимы психологически, то между ними начнутся конфликты, которые окажут плохое влияние на результаты работы.

2) Субъект и объект управления должны обладать самостоятельностью. Субъект управления не в состоянии предусмотреть все интересы объекта и возможные варианты его действий в разных ситуациях. Когда в качестве объекта управления являются люди, обладающие своими взглядами, на ситуацию, стремлением, мышлением они должны иметь возможность, реализовать свои возможности на практике. При отсутствии такой возможности люди либо подавляют свою активность, либо стараются добиться своего мнения.

3) Субъект и объект управления должны быть заинтересованы в четком взаимодействии; один - в отдаче необходимых команд, другой - в их своевременном исполнении. Возможность субъекта управлять обусловлена готовностью объекта, выполнять поступающие команды. Степень достижения участниками управленческой деятельности своих целей должна находиться в прямой зависимости от степени достижения целей самого управления. И это составляет целую проблему управления в том случае, когда его субъект и объект не связаны отношениями собственности.

Таким образом, можно сделать вывод, что управление повсюду сопровождает деятельность человека. И всякая деятельность человека нуждается в управлении. Благодаря управлению оказывается возможной эта деятельность. Чем лучше осуществляется управление, тем выше вероятность успеха. От управления зависит реальность предвидения результата, четкость и согласованность действий людей. А так же заинтересованность человека - участника совместного труда в общем, результате. Вот почему начиная с определенного этапа развития производства и общества, все большее

внимание уделяется управлению. Ставятся задачи совершенствования управления, поиска новых форм, определение возможностей его развития, используя средства новой техники, обогащения информацией и прочее.

Функции управления - назначение и виды управленческой деятельности.

Исследование функций управления имеет большое практическое значение, поскольку они в значительной мере определяют структуру органов управления.

Наиболее распространенная классификация функций управления выделяет следующие группы функций:

1. Общие функции управления являются обязательными для успешной работы любой организации. Сюда входят: планирование, организация, мотивация и контроль. Эти функции были выделены французским практиком и ученым Анри Файолем в его работе "Общее и промышленное управление" в 1916 г., которая была результатом процесса исследования факторов, оказывающих мотивирующее и демотивирующее воздействие на поведение человека.

Последовательность выполнения данных функций управления обеспечивает управление любым объектом (национальной экономикой, отраслью, предприятием).

Функция управления «планирование» имеет особое значение и включает в себя следующие процессы:

- на основе анализа внешней среды и интересов групп формируется миссия организации;
- определяются цели на основе анализа требований рынка и возможностей самой организации;
- исходя из установленных целей организации и состояния внешней и внутренней среды намечаются альтернативные стратегии;
- для реализации стратегий вырабатываются политика и процедуры, по которым действуют сотрудники организации;
- производится работа в подразделениях, основанная на оперативных планах;
- планы организации согласуются с показателями и финансовыми ресурсами.

2. Конкретные функции управления (специфические) определяются объектом управления.

К функциям управления современного предприятия относятся следующие:

- планирование (используемый ресурс - время);
- маркетинг (используемый ресурс - потребитель);
- предпринимательство (используемый ресурс бизнес);
- финансы (используемый ресурс - деньги);
- организация (используемый ресурс - люди);
- производство (используемый ресурс - технологии);
- инновация (используемый ресурс - идеи);
- информация (используемый ресурс - данные);
- социальное развитие (используемый ресурс культура).

Процесс реализации функции отвечает на вопрос: какова логическая последовательность действий, чтобы функция осуществлялась без перебоев.

Структура функции отвечает на вопрос: как или каким образом связаны между собой все действия. Как правило, на предприятии функцию планирования осуществляет не одно подразделение, а несколько. И ведущую роль играет отдел (служба) планирования. При этом не следует умалять вклада финансового отдела, бухгалтерии, отдела снабжения, сбыта, маркетинга и т. д. На основе содержания, процесса и структуры функции управления проводится анализ, результаты которого служат основой для

развития той или иной функции. Кроме того, данная деятельность позволяет выделить новые функции управления или, наоборот, изъять функции за ненадобностью.

Процесс управления хозяйственной деятельностью заключается в выполнении общих и специфических функций. В практике управления между органами управления функции распределяются неравномерно: порой они распыляются или дублируются.

Лекция №4.

Мотивация труда персонала и эффективность управления

Была бы охота, заладится работа

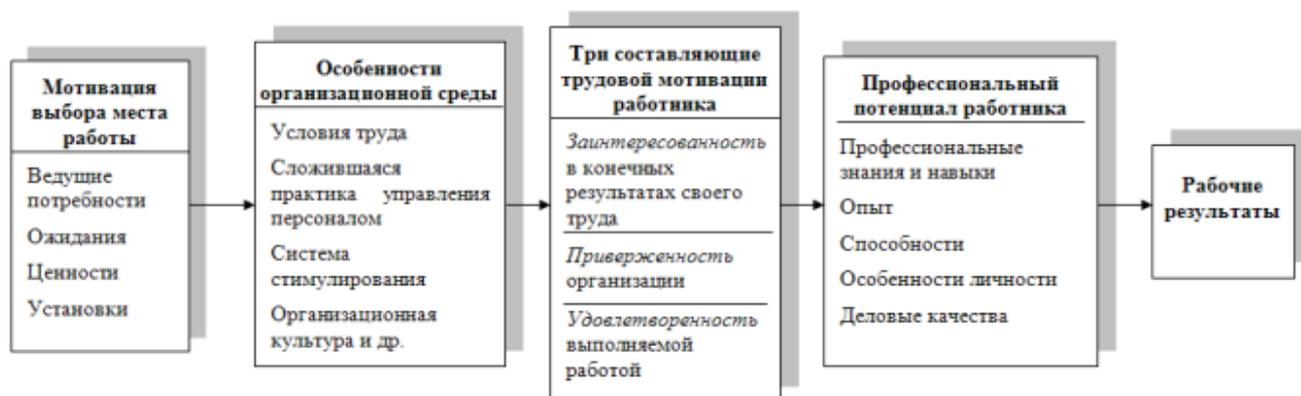
Русская поговорка

Эффективное управление предполагает максимально полное использование того широкого набора ресурсов, который имеется в распоряжении организации. Сегодня уже никому не надо доказывать, что из всех ресурсов главный ресурс – это люди. Но от людей можно получить высокую отдачу лишь при определенных условиях. Самоотдача персонала, готовность людей внести максимальный вклад в работу определяется их собственным желанием трудиться в полную силу, настроен на работу, в основе которого лежит трудовая мотивация.

Откуда берет начало мотивация труда работников организации? Работу персонала любой организации можно рассмотреть с позиции тех обменов, которые осуществляются между работником и компанией. Организация ожидает от работника таких рабочих результатов, которые отвечали бы установленным требованиям или превосходили их.

Представьте себе человека, которому необходимо переместить огромный камень. Чем выше его желание решить эту задачу как можно быстрее, тем с большей мобилизацией всех сил он берется за ее выполнение. Понимание того, как мотивация работников связана с их рабочими результатами, позволяет лучше понять возможные подходы к ее решению. Особое внимание руководителей самых разных организаций к трудовой мотивации персонала обусловлено тем вкладом, который вносит мотивация в результаты труда работников организации. Готовность работника в полной мере реализовать в работе свой потенциал (профессиональные знания, лучшие деловые качества, способности) в огромной степени зависит от его трудовой мотивации. Трудовая мотивация персонала формируется в процессе работы в организации. Предлагаемая ниже модель демонстрирует связь между мотивацией и рабочими результатами

МОТИВАЦИЯ И РАБОЧИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ



Приведенная модель иллюстрирует, как *мотивация выбора места работы* трансформируется в процессе труда в организации в *мотивацию труда*, которая, в свою очередь, оказывает влияние на готовность работника мобилизовать свой профессиональный потенциал для достижения рабочих результатов. Рассмотрим подробнее основные элементы модели.

Мотивация выбора места работы. Приходя в организацию, работник думает не только о зарплате, хотя часто именно размер зарплаты оказывает решающее влияние на решение работать именно в данной компании. Для работника важны и взаимоотношения в коллективе, и отношения с руководством, и условия труда, и перспективы карьерного и профессионального роста, и многое другое.

Особенности организационной среды. Работник пристрастно воспринимает те условия, в которых протекает его работа. В первую очередь его беспокоит, насколько эти условия отвечают его ожиданиям. От того, в какой мере работник получает возможность удовлетворения важнейших для него потребностей, на основе которых он в свое время принял решение о работе в данной организации, и зависит, в конечном счете, его трудовая мотивация.

Трудовая мотивация работника. Формирующийся у работников настрой на работу в организации, определяющий готовность к работе с высокой отдачей в интересах организации, проявляется в степени их заинтересованности в конечных результатах, в приверженности организации и в удовлетворенности выполняемой работой.

Профессиональный потенциал работника. Работников нельзя заставить или вынудить максимально полно использовать свой потенциал в интересах организации. Это возможно лишь тогда, когда они сами стремятся к возможно более полному раскрытию в работе своей квалификации, способностей и деловых качеств. Проявляются или нет работники такую готовность, всецело определяется их трудовой мотивацией. Чем полнее они реализуют свой профессиональный потенциал в интересах организации, тем выше их рабочие результаты.

Рабочие результаты. Реальные рабочие результаты персонала могут проявляться в показателях производительности и качества труда, в том вкладе, который работники вносят в достижение значимых для организации рабочих целей (расширение номенклатуры услуг, совершенствование производства, выход на новые рынки и др.).

Приведенная выше модель показывает, что именно состояние рабочей среды оказывает основное влияние на трудовую мотивацию работников. От того, насколько важнейшие составляющие рабочей среды отвечают доминирующим потребностям, установкам и ценностям, работника преимущественно и зависит его трудовая мотивация. И здесь важно понять, что трудовая мотивация работника не определяется исключительно зарплатой и льготами. Для обеспечения высокого уровня трудовой мотивации персонала невозможно ограничиться лишь рамками пусть даже самого богатого компенсационного пакета. По существу, комплексный подход к мотивации предполагает создание *мотивирующей рабочей среды*. Что за этим стоит? Трудовая мотивация персонала формируется под действием самого широкого набора факторов, постоянно действующих на работника в процессе его профессиональной деятельности в организации. В дополнение к методам материального и морального стимулирования, мотивирующее действие на работников оказывают условия и организация труда, взаимоотношения в коллективе и отношения с непосредственным руководителем, понимание работником своих карьерных перспектив, осведомленность о целях руководства и о положении дел в компании и др.

Содержание компенсационного пакета

Базовую основу для поддержания на должном уровне мотивации персонала составляет содержание предлагаемого компанией компенсационного пакета. Отечественные компании, решая вопрос о том, каким должен быть компенсационный пакет, для того, чтобы обеспечить высокий уровень мотивации персонала, вынуждены исходить из трех соображений:

- Предлагаемый персоналу компенсационный пакет должен создавать хорошие возможности для удовлетворения потребностей, значимых для ключевых категорий работников.

- Следует учитывать, какой компенсационный пакет предлагают своим сотрудникам конкуренты или те компании, которые потенциально могут рассматриваться работниками как альтернативное место работы (куда они могут перейти работать)
- Какими возможностями располагает компания, какой компенсационный пакет может быть предложен сотрудникам в данных условиях, чтобы обеспечить более высокий уровень их трудовой мотивации?

На многих предприятиях России преобладает такая позиция руководства, когда проблема усиления трудовой мотивации персонала сводится исключительно к вопросам оплаты труда. Как сказал один руководитель: «Есть деньги – есть мотивация, нет денег – нет мотивации». Но попытки свести всю работу по мотивации персонала к созданию особенно эффективной системы оплаты труда часто не приносят ожидаемых результатов. Это происходит не потому, что такой системы создать невозможно, а потому, что нельзя все многообразие средств воздействия на трудовую мотивацию персонала свести лишь к оплате труда и материальному стимулированию. Невозможно добиться успеха, используя односторонний подход там, где требуется комплексный, системный подход.

Деньги хотя и являются важнейшим стимулом, это лишь один из методов воздействия на мотивацию работников. Не случайно лучшие компании и за рубежом, и у нас в стране отличаются широким разнообразием средств воздействия на трудовую мотивацию. Ниже приводится возможное содержание компенсационного пакета, который может быть предложен работникам со стороны организации.

ВОЗМОЖНОЕ СОДЕРЖАНИЕ КОМПЕНСАЦИОННОГО ПАКЕТА

Способы материального стимулирования	Дополнительные стимулы
<ul style="list-style-type: none"> • Заработная плата • Премии • Бонусы / тринадцатая зарплата 	<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечение работников рабочей одеждой и обувью • Оплата транспортных расходов • Доплаты на питание

<ul style="list-style-type: none"> • Участие в прибылях • Планы дополнительных выплат • Участие в акционерном капитале • Оплаченный отпуск • Оплата кратковременной/долговременной нетрудоспособности • Пенсии 	<ul style="list-style-type: none"> • Оплата питания • Скидки на покупку товаров/продукции компании • Компенсация расходов на образование • Предоставление беспроцентных кредитов • Загородные поездки и пикники, оплаченные компанией • Различные формы страхования работников и членов их семей • Оплата медицинского и стоматологического обслуживания работников • Машина, предоставляемая компанией
--	---

Рассматривая влияние предлагаемого организацией компенсационного пакета на мотивацию персонала, следует в первую очередь учитывать мнение работников. А это мнение в значительной степени определяется тем, насколько справедливыми с точки зрения работника являются обмены между ним и организацией. А ответ на этот вопрос он получает, сравнивая, что за аналогичные рабочие результаты получают от компании другие работники, что за аналогичные результаты предлагают своему персоналу другие работодатели. То есть дело не ограничивается тем, каков абсолютный размер того, что работник получает от организации в обмен на свою работу, большое значение имеет и то, как он это воспринимает.

Сегодня не меньшее значение, чем размер и содержание компенсационного пакета, предлагаемого персоналу, играет и целенаправленная работа администрации по информированию работников о том, как компания заботится об их интересах, насколько важны для руководства проблемы тех или иных профессиональных групп или отдельных работников. По сути дела речь идет о внутрифирменной системе формирования общественного мнения, призванного способствовать росту удовлетворенности персонала местом работы и предлагаемой системой компенсаций.

ОСНОВНЫЕ СРЕДСТВА ВОЗДЕЙСТВИЯ НА МОТИВАЦИЮ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

Говоря об управлении мотивацией, следует учитывать, что для разных категорий персонала потребности, установки и ценности, определяющие их отношение к работе, будут существенно различаться. Результаты многочисленных опросов, проведенных на различных российских предприятиях, показывают, что даже внутри одного предприятия для разных категорий работников имеются существенные различия в трудовой мотивации. Если *для рядовых работников* на первый план выходит зарплата, условия труда, действенность системы социальной защиты и уверенность в завтрашнем дне, то *для руководящего состава* более важными являются карьерные перспективы и возможность проявления самостоятельности в работе, а зарплата стоит только на третьем месте.

Комплексный подход к управлению мотивацией персонала предполагает использование максимально широкого набора средств воздействия на мотивацию персонала. Ниже приводится краткое рассмотрение основных средств воздействия на мотивацию труда персонала, которые с учетом наличной ситуации могут быть использованы в самых разных компаниях.

Средства воздействия на мотивацию	Основные составляющие
Организация работ	<p>Разнообразие навыков, требуемых для выполнения работы</p> <p>Законченность выполняемых заданий</p> <p>Значимость и ответственность работы</p>

	<p>Предоставление самостоятельности работнику</p> <p>Своевременная обратная связь о соответствии работы установленным требованиям</p>
Материальное стимулирование	<p>Конкурентоспособность предлагаемой зарплаты</p> <p>Соотношение постоянной и переменной части зарплаты</p> <p>Связь оплаты и рабочих результатов</p> <p>Возможность дифференцировать оплату в рамках одной профессиональной группы или должностной категории</p>
Моральное стимулирование	<p>Широкий набор нематериальных стимулов, используемых как непосредственным руководителем, так и администрацией предприятия (устная благодарность, почетная грамота, фото на доске почета и др.). Мотивирующий потенциал этого средства падает при формальном подходе.</p>
Индивидуальный подход к работнику	<p>Оценка руководителем индивидуальных особенностей данного работника и выбор таких подходов, которые в наибольшей степени соответствуют особенностям его личности и характера, особенностям его мотивации</p>
Постановка целей	<p>Постановка перед работником четких целей и задач, которые должны быть решены за определенное время. Конкретность, привлекательность и реализуемость – ключевые требования к мотивирующим целям.</p>
Оценка и контроль	<p>Различные формы контроля за работой исполнителя, осуществляемые непосредственным руководителем, и оценка его рабочих результатов и рабочего поведения.</p>
Информирование	<p>Своевременность и полнота удовлетворения потребности работников в значимой для них</p>

	информации.
Организационная культура	<p>Ценности и приоритеты, реализуемые в практике взаимодействия руководства и персонала организации.</p> <p>Традиции и правила, определяющие рабочее поведение и взаимодействие членов организации.</p>
Практика управления	<p>Качество управления, доминирующий в организации, стиль управления и соответствие стиля управления сложности задач и основным характеристикам персонала (уровень квалификации, возраст, степень самостоятельности и др.)</p>
Меры дисциплинарного воздействия	<p>Своевременность дисциплинарного воздействия</p> <p>Соразмерность строгости наказания тяжести проступка</p> <p>Разъяснение причин дисциплинарного воздействия (за что)</p> <p>Внеличный характер наказаний</p>
Обращение к наиболее значимым для работника ценностям	<p>Самоуважение</p> <p>Финансовое благополучие</p> <p>Ответственность перед командой (коллективом)</p> <p>Интересы компании (предприятия, организации)</p> <p>Карьерные перспективы</p>

	Интересы семьи и др.
Убеждение	Воздействие на мнения, оценки и взгляды работника, определяющие его отношение к работе, в ситуациях межличностного общения. Широкое использование различных методов аргументации в ходе личного общения руководителя с подчиненным.

Даже беглый взгляд на приведенные средства воздействия на мотивацию труда персонала показывает, что ключевую роль в деле управления трудовой мотивации персонала призван играть руководящий состав организации. Для целенаправленного воздействия на мотивацию работника, руководитель может вносить изменения в организацию работ, может использовать широкий набор методов морального стимулирования, индивидуальный подход, именно руководитель ставит перед подчиненным рабочие цели, оценивает и контролирует их достижение, информирует по важнейшим вопросам, может варьировать использование разных стилей управления и мер дисциплинарного воздействия.

Целенаправленное воздействие на мотивацию подчиненных требует от руководителей не только большей осведомленности в вопросах управления людьми, но и освоения новых моделей управленческой деятельности. Однако даже после специального обучения далеко не всякий руководитель способен успешно изменить свои подходы к работе.

С чего начать работу по целенаправленному управлению мотивацией персонала?

Прежде чем планировать работу по управлению мотивацией, следует определить, что же нас **не устраивает** в сегодняшней мотивации персонала. Здесь можно использовать два подхода:

- Анкетный опрос персонала с целью выявления причин снижения удовлетворенности персонала своей работой
- Экспертный опрос с целью выявления важнейших демотиваторов – факторов в наибольшей степени снижающих готовность работников к работе с высокой самоотдачей в интересах компании

Анкетный опрос

Лучшие западные компании регулярно (не реже раза в год) проводят опрос своих сотрудников по ключевым вопросам, связанным с их трудом. При этом важно, что такой опрос является не только формой обратной связи, позволяющей своевременно уловить изменение в настроении людей, но и способом общения персонала со своим руководством. Изучение удовлетворенности персонала своей работой призвано найти возможности укрепления их мотивации и повышения их готовности к сотрудничеству с администрацией. Но эти цели достижимы лишь при определенных условиях. Результаты опроса должны быть доведены до сведения персонала. Полученная информация должна послужить основой для действий, призванных позитивно повлиять на мотивацию работников. Формальный подход к опросу персонала, отсутствие своевременной информации у работников о полученных результатах и неготовность администрации предпринимать какие-либо шаги по решению выявленных проблем сводят на нет всю проделанную работу.

Приведенный ниже список вопросов, является одним из наиболее распространенных инструментов для изучения удовлетворенности персонала своим трудом. Определение степени удовлетворенности персонала своим трудом и местом работы является важнейшим индикатором состояния трудовой мотивации персонала.

Ключевые факторы рабочей среды	Оценка
Организация труда	5 4 3 2 1
Содержание труда (работой, которую приходится выполнять)	5 4 3 2 1
Санитарно-гигиенические условия труда	5 4 3 2 1
Заработная плата	5 4 3 2 1
Система премирования	5 4 3 2 1
Отношения в коллективе	5 4 3 2 1
Отношения с руководством	5 4 3 2 1
Стиль и методы работы руководства	5 4 3 2 1
Возможность влиять на результаты работы коллектива	5 4 3 2 1
Отношение администрации к запросам работников	5 4 3 2 1
Перспективы профессионального или должностного роста	5 4 3 2 1

Объективность оценки вашей работы со стороны руководства	5 4 3 2 1
Возможности обучения и повышения квалификации	5 4 3 2 1
Степень своей информированности о положении дел в компании и перспективах ее развития	5 4 3 2 1
Степень обеспеченности всем необходимым для работы (оборудование, оснастка, оргтехника и др.)	5 4 3 2 1

Изучение удовлетворенности работников своим трудом должно быть доверено специалисту. Только специалист сможет подготовить качественный инструмент для проведения исследования (анкету, вопросник) и верно организовать саму процедуру опроса. Профессиональные знания необходимы и для качественной обработки полученных результатов, и для верной их интерпретации при подготовке рекомендаций руководству.

Экспертный экспресс-опрос

Прежде чем приступить к решению более сложных вопросов, связанных с формированием мотивирующей рабочей среды, имеет смысл начать с вопросов более простых, решение которых часто лежит на поверхности. Начать работу по усилению мотивации работников стоит с выявления факторов негативно влияющих на мотивацию персонала (демотиваторов) и с последующего планирования первоочередных шагов по их нейтрализации.

Для того чтобы лучше оценить положение дел в конкретной организации и четко определить важнейшие проблемы, отрицательно влияющие на мотивацию персонала, нужны люди хорошо знающие все детали сложившейся ситуации. Для этого надо собрать группу экспертов, среди которых будут представители ключевых категорий персонала, включая представителей руководящего состава. Экспертам предлагается письменно ответить на единственный вопрос: **«Укажите те факторы, которые, по Вашему мнению, в наибольшей степени снижают настрой работников компании на работу с высокой отдачей?»** От них требуется самостоятельно, не советуясь с другими экспертами, указать 3-5 таких факторов. Обобщение полученных таким образом ответов дает возможность выявить важнейшие демотиваторы, то есть те факторы, которые наиболее разрушительно влияют на мотивацию персонала.

В число демотиваторов, которые чаще всего называют работники российских организаций, кроме низкой зарплаты чаще всего попадают такие факторы, как плохие условия труда и быта, неинформированность персонала, нечеткость поставленных руководством целей, неуверенность в завтрашнем дне, низкий уровень социальной защиты. Но, безусловно, список факторов негативно влияющих на мотивацию персонала, у разных компаний может заметно различаться. Любой организации, желающей добиться реального улучшения трудовой мотивации персонала, начинать следует именно с улучшения положения дел по тем направлениям, которые сегодня выступают в качестве демотиваторов, снижающих настрой работников на высокую самоотдачу в работе. Это позволяет решить сразу несколько задач:

Руководство вовлекается в процесс управления мотивацией персонала

Улучшается климат в организации, что способствует позитивным сдвигам в мотивации персонала

Это усиливает в работе по управлению персоналом ориентацию на более полное использование потенциала человеческих ресурсов.

Другим важным направлением работы, без которого трудно говорить об успехе в деле управления мотивацией персонала, является обучение руководителей тому, как работать с людьми, как эффективно управлять персоналом. Без такого обучения невозможно рассчитывать на активное участие руководителей в деле формирования мотивирующей рабочей среды для своих подчиненных.

Как сказал Бернанд Шоу: *«В этом мире добивается успеха только тот, кто ищет нужных ему условий и, если не находит, создает их сам»*. Целенаправленное воздействие на трудовую мотивацию подчиненных является важнейшим направлением работы с персоналом, которым должен овладеть каждый руководитель. Стремление руководителей максимально задействовать в процессе работы мотивацию подчиненных, должно войти в число их важнейших приоритетов.

Лекция №5

Классификация подходов к принятию управленческих решений в контроллинге

Одной из основных задач системы контроллинга на предприятии является выработка рекомендаций для принятия управленческих решений. Рассмотрим существующие подходы к принятию управленческих реш

ений и на этой основе формулируем требования к критериям принятия решений в контроллинге, а затем более подробно анализируем критерии принятия наиболее типичных управленческих решений.

Все управленческие решения можно разделить на две группы:

запрограммированные – принимают в стандартных ситуациях в соответствии с готовыми процедурами, традициями, привычками. Они могут быть простыми, принимаемыми с «ходу» и сложными, требующими тщательной проработки. Например – решение о покупке материалов, об уровне заработной платы. Соответственно система контроллинга ориентируется на стандартизацию, унификацию исходной информации и критериев принятия запрограммированных решений, разработку единых процедур, четко описывающих действия в подобных ситуациях;

незапрограммированные решения – принимают в нестандартных, слабо структурированных ситуациях для решения новых, необычных проблем. Примерами могут быть решения о выработке маркетинговой стратегии предприятия, об инвестировании временно свободных финансовых ресурсов. Контроллинг здесь имеет исследовательский, творческий характер; исходная информация, предоставляемая системой контроллинга для принятия решений, а также сами критерии принятия решений всегда ориентируются на специфику конкретной задачи.

Решения можно классифицировать не только по степени стандартизации, но и в зависимости от уровня определенности в окружающей среде:

ситуация определенности: руководитель точно знает все возможные варианты действий и результат использования каждого варианта;

ситуация риска: руководитель не знает точного результата, но знает вероятность каждого результата;

ситуация неопределенности: руководитель не имеет точной информации о результатах и не может даже оценить вероятность возможных результатов.

В условиях риска контроллинг должен оценивать не только эффект каждого возможного варианта действий, но и вероятность получения этого эффекта, поэтому в условиях риска контроллинг должен пользоваться аппаратом теории вероятностей и математической статистики. Обычно люди отрицательно относятся к риску и готовы на него только в обмен на дополнительную выгоду. Поэтому контроллинг как система поддержки принятия управленческих решений должен учитывать рискованные предпочтения.

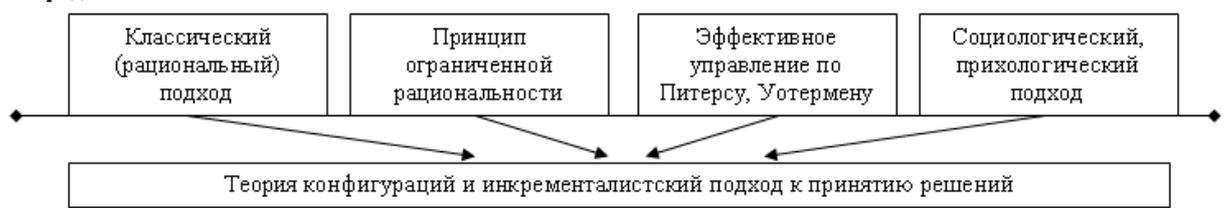


Рис. 1. Классификация подходов к принятию решений

Существующие подходы к изучению процесса принятия управленческих решений можно условно представить в виде точек, расположенных на прямой между двумя полюсами: с одной стороны абсолютная рациональность, ориентация на математические категории, с другой – абсолютная иррациональность, сильный акцент на социальные или психологические категории (рис.1).

Процесс принятия решения с позиции классического подхода выглядит следующим образом:

- 1) выявление проблемы;
- 2) определение цели и выбор критериев; установление значимости (веса) критериев;
- 3) нахождение возможных альтернатив;
- 4) оценка альтернатив по выбранному критерию;
- 5) выбор наилучшей альтернативы.

Существует четыре наиболее распространенные ситуации, сигнализирующие менеджеру о существовании проблемы:

- отклонение фактических результатов от плана;
- отклонение фактических результатов от прошлого опыта;
- сообщение сотрудников;
- информация о деятельности конкурентов.

Основные постулаты классического (рационального) подхода:

Принятие решения является рациональным процессом, ориентированным на достижение заранее известной цели.

Существует устойчивая полная и непротиворечивая система предпочтений, делающая выбор между альтернативами однозначным.

Все доступные альтернативы известны (т.е. имеет место ситуация определенности либо известен полный спектр событий и вероятности).

Сложность процедуры принятия решений не принципиальна: **главное – достижение правильного результата.**

Роль контроллинга при рациональном подходе состоит в предоставлении максимально полной и точной количественной информации, расчете показателей, нахождении оптимума.

Внутри рационального подхода существует несколько теорий, объясняющих принятие управленческих решений: разработка стратегии (SWOT-анализ), планирование стратегии (по Ансоффу), позиционирование (по Портеру).

Теория «разработка стратегии» была предложена в 50-х годах в работах по стратегическому менеджменту. Согласно теории принятие управленческих решений – контролируемый, сознательный, а не интуитивный процесс. Готовых рецептов не существует, каждое решение принимают с учетом специфики конкретной ситуации. Практическое приложение этой теории - SWOT-анализ: на основе анализа внешней среды (возможности и опасности) определяют ключевые факторы успеха, на основе анализа внутренней среды оценивают сильные и слабые стороны собственного предприятия, а управленческое решение – результат синтеза этих составляющих.

Теория планирования стратегии рассматривает принятие управленческих решений с позиции системного анализа, кибернетики, исследования операций. Ярким представителем этой школы стал Ансофф. Принятие управленческих решений должно быть контролируемым, сознательным, формализованным процессом, в ходе которого применяются методы системного анализа, рассчитываются специальные комплексные показатели (такие, как комплексный показатель конкурентного статуса предприятия). Задача контроллинга состоит в проектировании самой процедуры принятия управленческих решений на конкретном предприятии, расчете показателей,

характеризующих положительные или отрицательные стороны каждого варианта управленческих решений, в поиске оптимального решения.

В начале 80-х гг. стала популярной теория позиционирования, основная идея которой заключается в существовании готовой, единой для всех матрицы стандартных ситуаций и стандартных решений, а задача руководителя состоит в выборе «нужной клеточки», «вычислении» единственного верного решения. Практическими приложениями этой теории являются матрица БКГ, матрица Мак-Кинси, матрица «продукт-рынок» и др. Задачей контроллинга является оптимизация – «вычисление» управленческого решения.

Постулаты принципа ограниченной рациональности по Г. Саймону основываются на том, что «абсолютной рациональности» не существует:

имеющаяся у менеджера информация о природе проблемы и возможных вариантах ее решения заведомо неадекватна. Получить более точную и полную информацию невозможно (обычно из-за отсутствия денег и времени). Значительная часть имеющейся информации нерелевантна, а потому использование весьма упрощенных моделей действительности вполне оправдано.

Имеющаяся информация воспринимается искаженно. человеческая память способна удерживать лишь ограниченный объем информации. способность человеческого разума к правильному выбору оптимального варианта действий ограничена.

Менеджер стремится не к максимальному, а к удовлетворительному результату. Ему могут быть известны не все альтернативы: достаточно, чтобы он был осведомлен хотя бы об одном приемлемом варианте.

Процесс принятия решений согласно принципу ограниченной рациональности выглядит следующим образом:

- 1) выявление потребности;
- 2) определение цели и формирование набора критериев, характеризующих минимально приемлемый вариант;
- 3) поиск альтернатив;

- 4) выбор варианта, обеспечивающего приемлемый вариант.

Согласно принципу ограниченной рациональности основная задача контроллинга – рационализация процесса принятия управленческих решений на основе использования методов принятия решений в условиях неопределенности.

Постулаты принципа эффективного управления по Питерсу и Уотермену основываются на том, что излишняя рациональность сковывает инновации, приводит к переоценке значимости финансов, не учитывает экономические цели предприятия, поэтому руководитель должен: проявлять гибкость, делать все сразу, экспериментировать, действовать с высокой скоростью, использовать слабо формализованные системы. Внимание акцентируется на координирующей, интегрирующей роли контроллинга. Контроллинг использует преимущественно модели принятия решений в условиях неопределенности, повышается роль мониторинга, предварительного контроля, тогда как задача оптимизации как таковая перед контроллингом не ставится.

Социологический и психологические подходы основываются на влиянии сознания человека и человеческих отношений на процесс принятия решений. В рамках социологического подхода существуют три основные группы теорий, описывающих принятие управленческих решений:

теория политического взаимодействия изучает процесс принятия управленческих решений с точки зрения баланса сил и интересов различных групп внутри коллектива предприятия и во внешней среде. Управленческое решение рассматривается как политический шаг, направленный на укрепление позиций определенной группы. Особое внимание уделяется воздействию референтных групп, распределению ролей и статусов в группах, логике формирования блоков и коалиций. Задача контроллинга – интегрирующая: он должен обеспечить движение предприятия в направлении поставленных общих целей.

теория коллективного обучения подчеркивает, что сложность и динамический характер внутренней и внешней сред любого предприятия в сочетании с недостатком информации и опыта превращают процесс принятия управленческих решений в процесс непрерывного обучения для руководителя и всего коллектива предприятия.

теория корпоративной культуры говорит о том, что в принятии управленческих решений проявляется поведение коллектива сотрудников как единого целого. «Питательной почвой» для любого управленческого решения будет корпоративная культура – совокупность общих для всех сотрудников предприятия убеждений и отношений. Выделяют несколько уровней корпоративной культуры: поверхностный (корпоративная символика), средний (убеждения, отношения, правила, нормы) и глубинный (ценности). Глубинные ценности играют важную роль в выборе одной из нескольких возможных

стратегий предприятия. Правила и нормы важны для выбора тактических мер по реализации стратегии.

Для системы принятия управленческих решений важны следующие аспекты корпоративной культуры: индивидуализм и коллективизм; отношение к риску; целенаправленность; степень координации; поддержка менеджеров; контроль, самоотжествление со всем предприятием или с группой внутри предприятия; философия системы вознаграждения; отношение к конфликтам и критике; характер коммуникаций.

Наука психология определяет принятие решений как процесс, происходящий в индивидуальном сознании руководителя, а решения – как концепции, формирующиеся в индивидуальном сознании. Психологический аспект принятия решений важен для разработки культуры контроллинговой отчетности, для правильного выбора релевантной информации для принятия управленческих решений, а также для разработки методов анализа этой информации. Процесс принятия решений подразделяется на следующие **стадии:**

восприятие – руководитель воспринимает поступающую из внешней среды информацию как сигнал к действию. Задача системы контроллинга – за чередой рутинных событий не оставить незамеченным самого важного;

формирование концепции – руководитель осуществляет постановку задачи. Он либо выбирает уже готовый тип задачи на основе его опыта и знаний, либо формирует новую концепцию;

преобразование концепции - происходит «привязка» умозрительной модели к реальности и поиск выхода из сложившейся ситуации. Контроллер играет роль помощника и советника руководителя.

Люди вырабатывают готовые схемы принятия решений, используя «доморощенные» эвристические процедуры. Рассмотрим наиболее часто встречающиеся эвристические процедуры и проблемы, возникающие в связи с их использованием.

Доступность. Люди сравнивают поступающую информацию с накопленным опытом. Обычно, прежде всего, вспоминаются события, которые произошли недавно или оставили яркий след. Люди часто идут по пути наименьшего сопротивления в процессе поиска информации и поэтому могут пропустить важную информацию или оптимальное решение. Контроллер должен проникать внутрь анализируемой информации.

Репрезентативность. Люди склонны оценивать вероятность событий, проводя аналогии со своим предыдущим опытом, который может быть нерепрезентативным из-за малого размера выборки или из-за того, что вероятность будущих событий никак не зависит от прошлых. Прежде чем делать вывод контроллер должен убедиться, что накопленный массив данных репрезентативен.

Априорный выбор модели и «подстраивание» под модель. Принимая решение, люди исходят из некоего изначального представления о результате и в дальнейшем лишь корректируют это изначальное представление; они стремятся найти подтверждение сформировавшимся взглядам. Контроллер должен уметь отбросить груз прошлых ошибок и увидеть особенные, специфические черты каждой задачи.

Синтезом всех представленных подходов стали предложенные в работах Минцберга, Квинна и др. теория конфигураций и «инкременталистский» подход к принятию решений. Согласно этому «синтетическому» подходу принятие решений – это не одномоментное действие, а долгий процесс, осуществляемый шаг за шагом, в ходе которого руководитель часто советуется со своими сотрудниками, иногда намеренно затягивая стадию обсуждения, чтобы добиться поддержки и собрать нужную информацию.

Инкременталистский подход к принятию решений помогает справиться с проблемами, вызванными особенностями человеческого мышления и памяти. Он поддерживает на предприятии атмосферу информационной открытости, позволяя заранее проинформировать сотрудников о том, какое решение планируется принять, и тем самым, обеспечивая понимание и поддержку со стороны сотрудников, давая им возможность психологически подготовиться к грядущим изменениям. В рамках инкременталистского подхода на разных стадиях принятия управленческих решений контроллинг накапливает исходную информацию, анализирует ее, разрабатывает критерии принятия решений с учетом специфики сложившихся обстоятельств, информирует работников предприятия о готовящемся решении и координирует деятельность различных подразделений по реализации этого решения.

Сторонники данного подхода считают, что на процесс принятия решений влияют различные факторы, в сочетании образующие так называемые «конфигурации». В зависимости от конфигурации факторов процесс принятия решений может быть различным: систематическим, формализованным или интуитивным озарением.

Решения могут принимать форму перспективных или формализованных планов, моделей поведения, политических интриг, выбора позиций на рынке – все определяется контекстом конкретной ситуации, причем сам этот контекст меняется по определенным

законам в соответствии со сменой стадии жизненного цикла. Теория конфигураций утверждает, что верной может быть любая из рассмотренных теорий, а выбор конкретного объяснения в каждом случае определяется совокупностью различных факторов, которые делятся на три группы: 1) внешняя среда предприятия; 2) внутренняя среда предприятия и личностные особенности руководителя; 3) особенности решаемой задачи.

Лекция №6

Деловое общение и управленческие конфликты.

Умение вести себя с людьми надлежащим образом является одним из важнейших, если не важнейшим, фактором, определяющим шансы добиться успеха в бизнесе, служебной или предпринимательской деятельности. Дейл Карнеги еще в 30-е годы заметил, что успехи того или иного человека в его финансовых делах даже в технической сфере или инженерном деле процентов на пятнадцать зависят от его профессиональных знаний и процентов на восемьдесят пять - от его умения общаться с людьми в этом контексте легко объяснимы попытки многих исследователей сформулировать и обосновать основные принципы этики делового общения или, как их чаще называют на Западе, заповеди *personal public relation* (весьма приближенно можно перевести как "деловой этикет"). Джен Ягер в книге "Деловой этикет: как выжить и преуспеть в мире бизнеса" выделяет шесть следующих основных принципов:

1. Пунктуальность (делайте все вовремя). Только поведение человека, делающего все вовремя, является нормативным. Опоздания мешают работе и являются признаком того, что на человека нельзя положиться. Принцип делать все вовремя распространяется на все служебные задания. Специалисты, изучающие организацию и распределение рабочего времени, рекомендуют прибавлять лишних 25 процентов к тому сроку, который, на ваш взгляд, требуется для выполнения порученной работы.
2. Конфиденциальность (не болтайте лишнего). Секреты учреждения, корпорации или конкретной сделки необходимо хранить так же бережно, как тайны личного характера. Нет также необходимости пересказывать кому-либо услышанное от сослуживца, руководителя или подчиненного об их служебной деятельности или личной жизни.
3. Любезность, доброжелательность и приветливость. В любой ситуации необходимо вести себя с клиентами, заказчиками, покупателями и сослуживцами вежливо, приветливо и доброжелательно. Это, однако, не означает необходимости дружить с каждым, с кем приходится общаться по долгу службы.
4. Внимание к окружающим (думайте о других, а не только о себе). Внимание к окружающим должно распространяться на сослуживцев, начальников и подчиненных. Уважайте мнение других, старайтесь понять, почему у них сложилась та или иная точка зрения. Всегда прислушивайтесь к критике и советам коллег, начальства и подчиненных. Когда кто-то ставит под сомнение качество вашей работы, покажите, что цените

соображения и опыт других людей. Уверенность в себе не должна мешать вам быть скромным.

5. Внешний облик (одевайтесь как положено). Главный подход - вписаться в ваше окружение по службе, а внутри этого окружения - в контингент работников вашего уровня. Необходимо выглядеть самым лучшим образом, то есть одеваться со вкусом, выбирая цветовую гамму к лицу. Важное значение имеют тщательно подобранные аксессуары.

6. Грамотность (говорите и пишете хорошим языком). Внутренние документы или письма, направляемые за пределы учреждения, должны быть изложены хорошим языком, а все имена собственные переданы без ошибок. Нельзя употреблять бранных слов. Даже если вы всего лишь приводите слова другого человека, окружающими они будут восприняты как часть вашего собственного лексикона.

Деловое (официальное, служебное) общение в зависимости от обстоятельств может быть прямым и косвенным. В первом случае оно проходит при непосредственном контакте субъектов общения, а во втором - с помощью переписки или технических средств.

Как в процессе прямого, так и косвенного общения используются различные методы влияния или воздействия на людей. Среди наиболее употребительных из них выделяются следующие - убеждение, внушение, принуждение.

Убеждение - воздействие посредством доказательств, логического упорядочения фактов и выводов. Подразумевает уверенность в правоте своей позиции, в истинности своих знаний, этической оправданности своих поступков. Убеждение - ненасильственный, а значит, и нравственно предпочтительный метод влияния на партнеров по общению.

Внушение, как правило, не требует доказательств и логического анализа фактов и явлений для воздействия на людей. Основывается на вере человека, складывающейся под влиянием авторитета, общественного положения, обаяния, интеллектуального и волевого превосходства одного из субъектов общения. Большую роль во внушении играет сила примера, вызывающая сознательное копирование поведения, а также бессознательное подражание.

Принуждение - наиболее насильственный метод воздействия на людей. Предполагает стремление заставить человека вести себя вопреки его желанию и убеждениям, используя угрозу наказания или иного воздействия, способного привести к нежелательным для индивида последствиям. Этически оправданным принуждение может быть лишь в исключительных случаях.

На выбор метода воздействия на людей оказывают влияние разнообразные факторы, в том числе характер, содержание и ситуация общения (обычная, экстремальная), общественное или служебное положение (властные полномочия) и личностные качества субъектов общения.

Диалоговое общение

Деловая беседа, как правило, состоит из следующих этапов: ознакомление с решаемым вопросом и его изложение; уточнение влияющих на выбор решения факторов; выбор решения; принятие решения и доведение его до собеседника. Залог успеха деловой беседы - компетентность, тактичность и доброжелательность ее участников.

Важным элементом как деловой, так и светской беседы является умение слушать собеседника. "Общение - это улица с двусторонним движением. Чтобы общаться, мы должны выражать наши идеи, наши мысли и наши чувства тем, с кем мы вступаем в общение, но мы должны позволить нашим собеседникам также выразить свои идеи, мысли и чувства." Регламентаторами беседы являются вопросы. Для уяснения проблемы целесообразно задавать вопросы открытого типа: что? где? когда? как? зачем? - на которые невозможно ответить "да" или "нет", а требуется развернутый ответ с изложением необходимых деталей. Если возникает необходимость конкретизировать беседу и сузить тему обсуждения, то задают вопросы закрытого типа: должен ли? был ли? имеется ли? будет ли? Такие вопросы предполагают односложный ответ.

Существуют определенные общие правила, которых целесообразно придерживаться при ведении бесед в деловой и неформальной обстановке. Среди них можно выделить следующие наиболее важные. Говорить нужно так, чтобы каждый участник беседы имел возможность легко вступить в разговор и высказать свое мнение.

Недопустимо нападать с горячностью и нетерпением на чужую точку зрения.

Высказывая свое мнение, нельзя отстаивать его, горячась и повышая голос: спокойствие и твердость в интонациях действуют более убедительно. Изящество в разговоре достигается через ясность, точность и сжатость высказываемых доводов и соображений. Во время беседы необходимо сохранять самообладание, хорошее расположение духа и благожелательность. Серьезная полемика, даже при уверенности в своей правоте, негативно сказывается на взаимно полезных контактах и деловых отношениях. Необходимо помнить, что за спором идет ссора, за ссорой - вражда, за враждой - проигрыш обеих противостоящих сторон. Ни при каких обстоятельствах нельзя перебивать говорящего. Лишь в крайних случаях можно сделать замечание со всевозможными формами вежливости. Воспитанный человек, прервав беседу, когда в комнату вошел новый посетитель, не продолжит разговор, прежде чем не ознакомит вкратце пришедшего с тем, что было сказано до его прихода. Недопустимо в беседах злословить или поддерживать злословие в адрес отсутствующих. Нельзя вступать в обсуждение вопросов, о которых нет достаточно ясного представления. Упоминая в беседе третьих лиц, необходимо называть их по имени-отчеству, а не по фамилии. Женщина никогда не должна называть мужчин по фамилии.

Необходимо строго следить за тем, чтобы не допускать бестактных высказываний (критика религиозных воззрений, национальных особенностей и т.п.).

Считается неучтивым заставлять собеседника повторять сказанное под тем предлогом, что вы не расслышали каких-то деталей. Если другой человек заговорит одновременно с вами, предоставьте право сначала высказаться ему. И последнее, образованного и воспитанного человека узнают по скромности. Он избегает хвастать своими знаниями и знакомствами с людьми, занимающими высокое положение.

Групповые формы делового общения

Наряду с диалоговым общением, существуют различные формы группового обсуждения деловых (служебных) вопросов. Наиболее распространенными формами являются совещания и собрания. Теория менеджмента предлагает такую наиболее общую классификацию собраний и совещаний по их назначению.

Информативное собеседование. Каждый участник кратко докладывает о положении дел начальнику, что позволяет избежать подачи письменных отчетов и дает возможность каждому участнику получить представление о состоянии дел в учреждении.

Совещание с целью принятия решения. Координация мнений участников, представляющих разные отделы, подразделения организации, для принятия решения по конкретной проблеме. Творческое совещание. Использование новых идей, разработка перспективных направлений деятельности. Существует и ряд других классификаций совещаний, в том числе по сфере применения: в науке - конференции, семинары, симпозиумы, заседания ученых советов; в политике - съезды партий, пленумы, митинги. По тематике различают совещания технические, кадровые, административные, финансовые и т.д.

Исходя из этико-организационных подходов, американские исследователи выделяют совещания диктаторские, автократические, сегрегативные, дискуссионные и свободные.

На диктаторском совещании руководитель обычно сообщает присутствующим свое решение по определенным вопросам или знакомит с позицией или распоряжением вышестоящей организации. Дискуссии не проводятся. Участники только задают вопросы.

Автократическое совещание - разновидность диктаторского. Руководитель задает поочередно вопросы участникам и выслушивает их ответы. Приглашенные не имеют права высказывать мнения относительно позиций других участников.

Сегрегативное совещание (сегрегация - лат. отделение, удаление) состоит из доклада руководителя или назначенного им лица. Участники выступают в прениях по указанию (выбору) председательствующего.

Демократический характер имеет дискуссионное совещание. Происходит свободный обмен мнениями, после которого решение принимается общим голосованием с последующим утверждением руководителем или принимается руководителем без

голосования, с учетом высказанных мнений и предложений. Свободные заседания проводятся без четко сформулированной повестки дня.

К совещаниям предъявляется ряд этических требований, регулирующих взаимоотношения как между начальниками и подчиненными, так и между его участниками. Так, этически оправданным со стороны начальника будет приглашение участников на совещание, на котором планируется рассмотрение важного вопроса, не по телефону через секретаршу, а письменно или в личном общении. Уважение к аудитории проявляется в создании хотя бы минимума комфорта (подбор помещения в соответствии с количеством участников, необходимое освещение, проветриваемость помещения, обеспечение возможности записать необходимую информацию и т.д.). Основным элементом собрания или совещания - дискуссия по решаемым вопросам, главная цель которой - поиск истины. Дискуссия эффективна только в том случае, если она проводится с соблюдением этически ориентированных норм поведения людей в процессе делового общения. Так, И. Браим отмечает, что в дискуссии необходимо уважительное отношение к чужому мнению, даже если оно на первый взгляд кажется абсурдным. Для того, чтобы понять чужое мнение, в первую очередь, необходимо набраться терпения, мобилизовать внимание и выслушать его; - необходимо придерживаться одного предмета спора. Не допускать ситуации, выраженной в поговорке: "Один про Фому, другой про Ерему"; - нельзя превращать дискуссию в конфликт. В споре нужно искать точки сближения мнений и суждений, стремиться к поиску общих решений. Это не означает отказа от своего мнения при уверенности в своей правоте, однако, подвергать сомнению правоту своей позиции полезно.

В любой самой острой дискуссии: - нельзя использовать бранные слова и запугивающие заявления (это неверно, это ерунда, глупости говорите и т.д.), а ирония и сарказм, хотя и допускаются, но должны употребляться, не оскорбляя и не унижая оппонентов;

- главное оружие в дискуссии - факты и их добросовестная интерпретация;

- признавайте свою неправоту;

- проявляйте благородство: если оппоненты потерпели поражение в дискуссии, дайте им возможность спасти свою репутацию, не злорадуйте по поводу их поражения.

Деловые беседы и переговоры.

Переговоры – основа разрешения несогласий и конфликтов

В политической, предпринимательской, коммерческой и иных сферах деятельности важную роль играют деловые беседы и переговоры. Изучением этики и психологии переговорных процессов занимаются не только отдельные исследователи, но и специальные центры, а методика ведения переговоров включается в программы подготовки специалистов различных профилей. Деловые беседы и переговоры

осуществляется в вербальной форме (англ. verbal - словесный, устный). Это требует от участников общения не только грамотности, но и следования этике речевого общения. Кроме того, важную роль играет, какими жестами, мимикой мы сопровождаем речь (невербальное общение). Особую важность знание невербальных аспектов общения приобретает при ведении переговорных процессов с иностранными партнерами, представляющими иные культуры и религии.

Этика и психология деловых бесед и переговоров.

Деловая беседа включает обмен мнениями и информацией и не предполагает заключения договоров или выработку обязательных для исполнения решений. Она может иметь самостоятельный характер, предварять переговоры или быть их составной частью.

Переговоры имеют более официальный, конкретный характер и, как правило, предусматривают подписание документов, определяющих взаимные обязательства сторон (договоров, контрактов и т.д.). Основные элементы подготовки к переговорам: определение предмета (проблем) переговоров, поиск партнеров для их решения, уяснение своих интересов и интересов партнеров, разработка плана и программы переговоров, подбор специалистов в состав делегации, решение организационных вопросов и оформление необходимых материалов - документов, чертежей, таблиц, диаграмм, образцов предлагаемых изделий и т.д. Ход переговоров укладывается в следующую схему: начало беседы - обмен информацией - аргументация и контраргументация - выработка и принятие решений - завершение переговоров.

Первым этапом переговорного процесса может быть ознакомительная встреча (беседа), в процессе которой уточняется предмет переговоров, решаются организационные вопросы, или встреча экспертов, предваряющая переговоры с участием руководителей и членов делегаций. Успех переговоров в целом во многом зависит от результатов таких предварительных контактов. Заслуживают внимания шесть основных правил налаживания отношений между партнерами на предварительных переговорах и рекомендации по их реализации, предлагаемые американскими специалистами. Эти правила, кстати, сохраняют свое значение и в ходе ведения переговоров.

1. Рациональность. Необходимо вести себя сдержанно. Неконтролируемые эмоции отрицательно сказываются на переговорном процессе и способности принятия разумных решений.
2. Понимание. Невнимание к точке зрения партнера ограничивает возможности выработки взаимоприемлемых решений.
3. Общение. Если ваши партнеры не проявляют большой заинтересованности, все же постарайтесь провести с ними консультации. Это позволит сохранить и улучшить отношения.

4. Достоверность. Ложная информация ослабляет силу аргументации, а также неблагоприятно влияет на репутацию.

5. Избегайте менторского тона. Недопустимо поучать партнера. Основной метод - убеждение.

6. Принятие. Постарайтесь принять другую сторону и будьте открыты для того, чтобы узнать нечто новое от партнера.

Наиболее оптимальными днями для переговоров являются вторник, среда, четверг. Самое благоприятное время дня - через полчаса - час после обеда, когда мысли о еде не отвлекают от решения деловых вопросов. Благоприятная среда для переговоров может быть создана, в зависимости от обстоятельств, в вашем офисе, представительстве партнера или на нейтральной территории (конференц-зал, приспособленные для переговоров номер гостиницы, зал ресторана и т.д.). Успех переговоров во многом определяется умением задавать вопросы и получать исчерпывающие ответы на них. Вопросы служат для управления ходом переговоров и выяснения точки зрения оппонента.

Правильная постановка вопросов способствует принятию нужного вам решения. Существуют следующие виды вопросов.

Информационные вопросы предназначены для сбора сведений, которые необходимы для составления представления о чем-либо.

Контрольные вопросы важно использовать во время любого разговора, чтобы выяснить, понимает ли вас партнер. Примеры контрольных вопросов: "Что вы об этом думаете?", "Считаете ли вы также, как и я?". Направляющие вопросы необходимы тогда, когда вы не хотите позволить собеседнику навязать вам нежелательное направление беседы. С помощью таких вопросов вы можете взять в свои руки управление ходом переговоров и направить их в необходимое вам русло.

Провокационные вопросы позволяют установить, чего в действительности хочет ваш партнер и верно ли он понимает положение дел. Провоцировать - значит бросать вызов, подстрекать. Эти вопросы можно начинать так: "Вы уверены, что сможете...?", "Вы действительно считаете, что...?"

Альтернативные вопросы представляют собеседнику возможность выбора. Число вариантов, однако, не должно превышать трех. Такие вопросы предполагают быстрый ответ. При этом слово "или" чаще всего является основным компонентом вопроса: "Какой срок обсуждения подходит вам больше всего - понедельник, среда или четверг?".

Подтверждающие вопросы задают, чтобы выйти на взаимопонимание. Если ваш партнер пять раз согласился с вами, то на решающий шестой вопрос он также даст положительный ответ. Примеры: "Вы придерживаетесь того же мнения, что...?", "Наверняка вы рады тому, что...?"

Встречные вопросы направлены на постепенное сужение разговора и подводят партнера по переговорам к окончательному решению. Считается невежливым отвечать вопросом на

вопрос, однако встречный вопрос является искусным психологическим приемом, правильное использование которого может дать значительные преимущества.

Ознакомительные вопросы предназначены для выявления мнения собеседника по рассматриваемому вопросу. Это открытые вопросы, требующие развернутого ответа. Например: "На какой эффект вы рассчитываете при принятии этого решения?".

Вопросы для ориентации задаются, чтобы установить, продолжает ли ваш партнер придерживаться высказанного ранее мнения. Например: "Каково ваше мнение по этому пункту?", "К каким выводам вы при этом пришли?".

Однополюсные вопросы - подразумевают повторение собеседником вашего вопроса в знак того, что он понял, о чем идет речь. При этом вы убеждаетесь, что вопрос понят правильно, а отвечающий получает время для обдумывания ответа.

Вопросы, открывающие переговоры, весьма важны для эффективного и заинтересованного обсуждения. У партнеров по переговорам сразу же возникает состояние положительного ожидания. Например: "Если я предложу вам способ, с помощью которого можно быстро решить проблему..., ничем при этом не рискуя, заинтересует вас это?".

Закрывающие вопросы направлены на скорейшее положительное завершение переговоров. При этом лучше всего сначала задать один-два подтверждающих вопроса, сопроводив их непременно дружеской улыбкой: "Смог ли я убедить вас в выгоде этого предложения?", "Убедились ли вы, насколько просто все решается?". А затем без дополнительного перехода можно задать вопрос, заключающий переговоры: "Какое время реализации этого предложения вас больше устраивает - май или июнь?"

Успешное ведение деловых бесед и переговоров во многом зависит от соблюдения партнерами таких этических норм и принципов, как точность, честность, корректность и такт, умение выслушать (внимание к чужому мнению), конкретность.

Точность. Одна из важнейших этических норм, присущих деловому человеку. Срок договоренности необходимо соблюдать с точностью до минуты. Любое опоздание свидетельствует о вашей ненадежности в делах.

Честность. Включает не только верность принятым обязательствам, но и открытость в общении с партнером, прямые деловые ответы на его вопросы.

Корректность и такт. Не исключает настойчивости и энергичности в ведении переговоров при соблюдении корректности. Следует избегать факторов, мешающих ходу беседы: раздражения, взаимных выпадов, некорректных высказываний и т.д.

Умение выслушать. Внимательно и сосредоточенно слушайте. Не перебивайте говорящего.

Конкретность. Беседа должна быть конкретной, а не отвлеченной, и включать факты, цифровые данные и необходимые подробности. Понятия и категории должны быть согласованы и понятны партнерам. Речь должна подкрепляться схемами и документами.

И последнее, негативный исход деловой беседы или переговоров не является основанием для резкости или холодности при завершении переговорного процесса. Прощание должно быть таким, чтобы в расчете на будущее позволило сохранить контакт и деловые связи.

Стратегии преодоления конфликта

Любой руководитель заинтересован в том, чтобы конфликт, возникший в его организации или подразделении, был как можно быстрее преодолен (исчерпан, пресечен или прекращен), ибо его последствия могут принести немалый моральный или материальный ущерб. Этот процесс может происходить как без его непосредственного участия силами самих сторон, так и при активном вмешательстве и управлении.

Конфликт может быть разрешен в результате трех типов действий: односторонних, осуществляемых каждым из участников на свой страх и риск; взаимно согласуемых ими, результатом чего является компромисс; совместных, или интегративных. В их основе может быть совпадение мнений участников, превосходство одного из них или вмешательство третьей силы (физической или юридической).

В результате формируются три модели поведения участников конфликта. Одна из них деструктивная; другая — конформная, связанная с односторонними или взаимными уступками (нельзя путать с неучастием или пассивным сопротивлением) и конструктивная, предполагающая совместный поиск решения, выгодного для всех сторон.

Обобщенная классификация форм поведения участников конфликта была разработана К. Томасом и Р. Килменном в 1972 г. Так, когда обе стороны мало заинтересованы в его разрешении (это бывает, если они имеют близкий ранг, или конфликт не достаточно созрел), но пытаются сохранить между собой видимость хороших отношений, они могут использовать стратегию ухода от конфликта.

Если последний имеет субъективные причины, такая стратегия благоприятна, ибо дает им возможность успокоиться, осмыслить ситуацию и придти к выводу, что для противостояния нет основ и его продолжение бессмысленно. Если же конфликт объективен, то эта стратегия ведет к проигрышу участников, поскольку затягивается время, а причины, вызвавшие конфликт, не только сохраняются, но могут и усугубиться.

Кроме того, сохранение ситуации и нежелание вступать в конфликт может привести к психологическому замещению-переносу, когда недоступная цель заменяется иной, дающей видимое временное удовлетворение.

Если одна из сторон в предмете конфликта не заинтересована, а ранг ее оказывается более высоким, она может придерживаться стратегии приспособления, предоставив другой стороне получить то, что для нее важнее, а самой, оставаясь без выигрыша, но и не в проигрыше. «Дистанцирование от зоны конфликта» часто применяется в тупиковых случаях. Оно ослабляет накал страстей и дает возможность лишней раз осмыслить ситуацию и сохранить на перспективу хорошие отношения.

В случае, когда ранг оказывается более высоким у заинтересованного оппонента, у него возникает соблазн использовать стратегию решения конфликта силой в свою пользу («примирение с тупиком»), в результате чего другой, более слабый, оказывается в проигрыше. Применение такой стратегии часто сопровождается недозволенными силовыми приемами, запугиванием, шантажом и т.п.

Такая стратегия может основываться на прогнозе намерений противника и реализовываться, например, путем дезинформации, провокации, передачи правдивой информации, воспринимаемой в качестве ложной и пр. Если она дает возможность заблаговременно поставить себя в выгодную, или, по крайней мере, не проигрышную позицию, речь идет о рефлексивной защите. Если другой стороне предоставить возможность принятия такого решения, которое было бы выгодно данному субъекту, речь идет о рефлексивном управлении конфликтом.

Поскольку, как правило, проигравшая сторона с поражением не смиряется, конфликт в любой момент может вспыхнуть с новой силой и неизвестно, чем впоследствии закончиться. Таким образом, при проигрыше одного оппонента выигрыша для другого, а следовательно, для организации в целом быть не может.

Если ранг оппонентов одинаков и они в равной мере заинтересованы в преодолении конфликта, то могут применять стратегию примирения через поиск компромисса, то есть соглашения, в рамках которого выделяется общее из предлагаемых решений с разделением примерно поровну выгод и потерь. Поскольку при этом обе стороны оказываются не в проигрыше, такая стратегия считается целесообразной и широко используется на практике, но оптимального решения при этом принять, как правило, не удастся, так как сама проблема сохраняется. Иногда на компромисс идут и оппоненты, находящиеся в разных рангах, но заинтересованные в достижении договоренности, помогающей сэкономить время и силы, сохранить отношения и что-то приобрести, вместо того чтобы все потерять:

Идеальной же является стратегия окончательного разрешения конфликта, суть которой состоит в поиске и устранении его причин в рамках добровольного сотрудничества сторон и прекращение противоборства. Условия этого являются: своевременный и точный диагноз проблемы; учет интересов всех сторон; наличие общей цели.

Такая стратегия выгодна всем. Во-первых, она превращает оппонентов в партнеров, а, следовательно, улучшает ситуацию внутри организации. Во-вторых, проблема не «загоняется вглубь», а перестает существовать вообще. В-третьих, приобретаемые сторонами выгоды, даже если они и распределяются неравномерно, все равно превышают те, которые могут быть получены при любой другой стратегии.

В основе этой стратегии лежит отношение к конфликту как к нормальному явлению, которое, однако необходимо как можно скорее изжить. Для этого нужно с доверием относиться друг к другу, признать равноправие каждой стороны, наличие у нее своих законных интересов и точек зрения.

Но обычно конфликты не «саморазрешаются» и если их игнорировать, то разрастаются и могут разрушить организацию, поэтому руководителям приходится брать дело их разрешения в свои руки, разрабатывать и реализовывать варианты преодоления конфликта.

Для управления конфликтом можно использовать стратегии предупреждения и разрешения, причем последняя, в зависимости от ситуации, реализуется двумя способами — принуждением и убеждением.

Стратегия предупреждения конфликта представляет собой совокупность мероприятий в основном организационного и разъяснительного характера. Речь может идти об улучшении условий труда, справедливом распределении ресурсов, вознаграждения, изменении структуры организации, системы управления ею, введении дополнительных интеграционных и координационных механизмов, обеспечении строгого соблюдения правил внутренней жизни, традиций, норм поведения, служебной этики.

Стратегия разрешения конфликта направлена на то, чтобы заставить или убедить конфликтующие стороны прекратить враждебные действия и, начав переговоры между собой, найти приемлемое решение, которое не только исключает чье-то поражение, но и указывает направление мобилизации социальной энергии.

Реализуя ее, руководитель блокирует ситуацию, овладевает обстановкой, показывает невозможность добиться на основе конфликта желаемых целей, определяет причины его возникновения, границы, позиции сторон (то, на чем они настаивают), интересы (чего они

хотят добиться в итоге), опасения, мотивы; выясняет общее в позициях, если они в целом не совместимы, и вместе с участниками пытается найти выход из сложившегося положения (компромисс или разменный вариант). При необходимости, если стороны не желают следовать убеждениям и разумным доводам, он применяет административные методы воздействия.

Возможности убеждения зависят от правильности разъяснения, отличной убежденности, умения говорить, формулировать мысли, подсказывать.

В то же время, для борьбы с кликами и интригами могут быть использованы и иные, более специфические методы. Например, клики разлагают изнутри путем внесения в их ряды недоверия друг к другу, подогревания недовольства и разочарования лидерами, поощрения раскольнических группировок и перебежчиков. Когда разложение достигает необходимой степени, в их ряды внедряется новый лидер, способный прекратить конфликт и подчинить их официальному руководству.

Лицам, занимающимся интригами, угрожают публичным разоблачением, но одновременно содействуют решению проблем, толкающих их к подобного рода действиям. Если известно, что угроза реальна и расплата неминуема, а ее цена выше выигрыша, конфликт таким способом удастся прекратить.

Лекция №7

Психологические особенности деятельности по выработке управленческих решений

Управленческие решения в структуре деятельности руководителя

В качестве «полной» модели системы управления организацией выделяют три механизма: выработка решений проблем, согласование решений и контроль. (С.Янг). так С. Янг пишет: «...если под решением мы понимаем разрешение проблемы, а не просто выбор, то любое эффективное решение в организации требует сотрудничества как руководителей, так и исполнителей». С психологической точки зрения - это этап мотивирования исполнителей, увязка собственных целей членов организации с её целями.

В целом же С. Янг выделяет следующие этапы процесса управления:

Определение цели организации.

Выявление проблем в процессе достижения этих целей.

Исследование проблем и постановка диагноза.

Поиск решения проблемы.

Оценка всех альтернатив.

Согласование решений организации.

Утверждение решения.

Подготовка к вводу решения в действие.

Управление применением решения.

Проверка эффективности решения.

Принятие решения при таком подходе выступает одним из основных этапов организации, планирования, регулирования и контроля.

Именно такой подход позволяет выделить деятельность лиц, наделённых властными полномочиями от прочих специалистов, участвующих в процессе управления.

Общая характеристика управленческих решений

Любые решения принимаются в ответ на возникновение проблемной ситуации. Проблемная ситуация – это противоречие между действительным, потребным, возможным и должным. Решение призвано снимать подобного рода противоречия.

Среди факторов, в первую очередь усложняющих деятельность по выработке решения в сфере управления, следует указать а неопределенность, которая может касаться как информации, на которой базируется процесс выработки решения, так и целей, которые в конечном результате могут быть достигнуты, способов разрешения противоречий, критериев в контексте которых осуществляется оценка как способов деятельности, так и определяемых целей.

Различают решения, связанные с риском, и решения, связанные с неопределённостью. Решения в условиях риска опираются на выбор одного из множества частных исходов, имеющих известную вероятность появления, а решения в условиях неопределённости подразумевают неизвестную вероятность проявления тех или иных исходов при опоре на конкретную альтернативу.

Неопределённость при выработке решения, связанная с информационным обеспечением этого процесса, может быть как следствием недостаточности информации, так и её избыточности или противоречивости. Последнее, как правило, связано с большим количеством объектов, входящих в рассматриваемую систему, и сложностями их взаимодействия.

В условиях неопределённости, обусловленной информационным обеспечением процесса принятия решения, возникает иногда особый тип задач. Так, например, руководитель должен принять решение о запуске некоторого хорошо известного стереотипа деятельности, когда и цели и средства их достижения известны и, в определённой степени регламентированы. Речь в этом случае идёт об опознании ситуации с принятием на себя ответственности за инициацию в некоторых случаях социально очень значимых и ответственных действий. Такого рода задачи предъявляют повышенные требования к прогностическим навыкам руководителя, широте и гибкости его опыта, волевым качествам.

В целом всё это называют вероятностными решениями, а они предъявляют к субъекту повышенные требования как с точки зрения сформированности навыков рационального подхода к выработке решения, так и умения принимать интуитивные решения, действовать в ситуации риска.

Особые сложности для субъекта деятельности возникают при необходимости осуществлять выбор между эмоционально привлекательными и рациональными способами разрешения противоречий.

Этапы выработки управленческих решений

Каждый руководитель вне зависимости от сферы его деятельности должен выполнять при решении своих специфических проблем сходные действия. Так процесс принятия решения в сфере маркетинга ничем не отличается от процесса принятия решения в сфере финансовой деятельности. Следовательно, для понимания причин снижения эффективности деятельности руководителя необходимо рассмотреть процесс формирования управленческого решения.

Существует несколько подходов к выделению этапов выработки управленческого решения. Чаще всего ним относят следующее:

Постановка проблемы

селекция проблем или этап делегирования полномочий по выработке решений;

построение информационной модели проблемной ситуации;

построение концептуальной модели проблемной ситуации;

выявление и оценка альтернатив;

принятие решения

Этап постановки проблемы является ключевым моментом всего процесса. Во-первых ситуация должна быть осознана и обозначена. Можно найти блестящее решение проблемы, но если сама проблема неправильно сформулирована, то эффект от реализации подобного решения в лучшем случае будет нулевым. Именно поэтому в практике управления такое большое значение уделяется этапу постановки проблемы, типизации проблем, выделению из их числа тех, которые чреватые особо опасным развитием, составлению ориентировочной основы деятельности в этих «нештатных ситуациях».

«Сбои» на этом этапе встречаются достаточно часто. Типичными ошибками являются:

А) Неправильное опознание проблемы, несистемное, фрагментарное отражение проблемной ситуации в обозначенной проблеме.

Психологическими предпосылками этого может явиться низкий уровень интеллекта, недостаточный опыт, склонность к стереотипизации собственной деятельности.

Б) Несвоевременность постановки проблемы, в частности, запаздывание, в основе которого могут лежать как индивидуально-психологические особенности руководителя (инертность, низкий интеллект), так и отсутствие установки на опережающий контроль ситуации.

Запаздывающие решения возникают при делегировании ответственности («выпихивании» ответственности) за выявление проблем на более высокий уровень управления. Достаточно часто встречаются и опережающие решения, типичными причинами которых чаще всего является высокий уровень личностной тревожности, узкий опыт, отсутствие адекватных представлений о динамике развития ситуации.

В) Навязанные решения, в основе которых может лежать конформизм или чрезмерная импульсивность. Очень часто они являются следствием погрешности управленческой концепции субъекта деятельности, заключающейся в отсутствии адекватных критериев для определения степени актуальности возникающих в жизни подразделения противоречий.

Сущность следующего этапа, этапа селекции проблем, состоит в определении субъекта выработки требуемого решения. Наиболее эффективной оказывается деятельность тех руководителей, кто адекватно делегирует полномочия по выработке решения своим подчинённым.

Особенности делегирования полномочий по принятию решений являются прямыми показателями степени децентрализации в организации. Вместе с тем, те же критерии могут быть использованы для оценки особенностей процесса делегирования у конкретного руководителя.

Максимальная степень делегирования предполагает отсутствие контроля. Контроль оказывается несколько более жёстким при необходимости информирования вышестоящего руководителя о принятом решении. Максимальный контроль требует согласованности решений.

Исполнителю, привлечённому к выработке каких-либо решений, может по-разному делегироваться право и конкретный объём участия в том или ином этапе этого процесса, в том числе при:

- определение целей организации;
- выявление проблем достижения этих целей;
- исследование проблем и постановке диагноза;
- поиске решения проблемы;
- оценке всех альтернатив выбор наилучшей из них;
- согласовании решений в организации;
- утверждении решения;
- подготовке к вводу решения в действие;
- управлении применением решения;

проверке эффективности решения.

В зависимости от участия в указанных процессах, можно определить степень вовлечённости конкретного лица в процесс формирования решения. Этот показатель вместе с контролем отражает полноту делегирования полномочий.

Полнота делегирования наряду с субъективными факторами и ограничениями, связанными с нормативными основами деятельности, определяется и характером реализуемых исполнителем решений.

Одной из дополнительных сложностей при делегировании полномочий является установка руководителя в отношении противоречия между эмоционально привлекательными, теми, к которым он имеет склонность, и важными, но не слишком привлекательными для него делами .

На этапе создания информационной модели руководитель как непосредственно сам получает информацию, так и пользуется информацией, собранной другими. Информация может быть недостаточной или избыточной, оценивается как надёжная или недостаточно надёжная, противоречивая, адекватно отражающая динамику развития процессов в системе или запаздывающая.

Естественно, что эффективность работы руководителя с информацией, чувствительность к её качеству связаны с интеллектуальным потенциалом, развитием интуиции и прогностических навыков, навыками рефлексии.

Следующий этап – построение концептуальной модели проблемной ситуации. На этапе построения концептуальной модели проблемной ситуации происходит осознание сущности противоречий

Психологические причины, снижающие эффективность этого этапа, обусловлены когнитивным стилем специалиста, разрабатывающего решение, уровнем его интеллекта, наличием или отсутствием склонности к стереотипизации деятельности, особенностями управленческой концепции.

На следующем этапе изыскиваются способы разрешения противоречия, осуществляется их критическая оценка в соответствии с определёнными ранее критериями.

Проблемы этого этапа обусловлены, как правило, либо неоптимальным стилем деятельности, характеризующимся переносом инертности, застревания на каких-то частных вариантах, чрезмерной фиксацией на критической его оценке, либо наоборот, импульсивностью, недостаточной критической проработкой альтернатив решения.

Для оптимизации процесса принятия решения используются коллективные способы работы. Предпосылками эффективности в этом случае являются сложившиеся в группе навыки рефлексии, т.е. отражения и осознания того, что происходит в совместной деятельности. Рефлексируются роли партнёров, их отношения между собой, промежуточные результаты в соотношении с поставленной задачей, условия самой задачи. За счёт рефлексии удаётся повысить эффективность реализации всех этапов выработки решения, компенсировать проявления неоптимального стиля отдельных участников, сгладить влияние их индивидуально-психологических особенностей.

И очень краткая лекция, на всякий случай

Проблемы принятия управленческих решений.

Понятие «управленческое решение». Все функции управления осуществляются путем реализации самых разнообразных решений. Принятие решений часто называют центральным пунктом психологии управления.

Два основных направления в исследовании управленческих решений:

1. Теория принятия рациональных решений.
2. Психологическая теория решений.
(Отдельное направление – проблемы этики управленческих решений).

В первом направлении – главное внимание обращается на то, *как* принять более рациональное решение, *как* выбрать из имеющихся вариантов наилучший. Здесь рассматриваются вопросы совершенствования методов, правил, алгоритмов или процессов принятия решений, выбор лучших критериев их оценки.

Во втором направлении главным объектом исследований считается поведение руководителя, рассматриваются их действия при принятии решений, изучаются причины ошибок и способы их избегания.

Под *управленческим решением* в самом обобщенном варианте понимается принятое руководителем окончательное суждение о целях и образе действий подчиненной ему организации и ее членов, включая его самого.

Совокупность действий руководителя по нахождению управленческого решения, включая выбор альтернатив, называется *процессом принятия решений*.

Виды управленческих решений различаются по следующим признакам:

1. по субъекту принятия решения (единоличное, групповое);
2. по объекту решений (направлены на цель, на процесс, на средства достижения цели);
3. по характеру принимаемых решений (стратегические, тактические, разовые);
4. по степени новизны (стандартные, инновационные);
5. по способу выработки решения (интуитивные, опытно-логические, аналитически-расчетные).

Этапы принятия решений: (учитываем различное понимание этого вопроса у разных авторов)

Определение проблемы – анализ проблемной ситуации, формулировка альтернатив – оценка альтернатив (критерии) – выбор альтернативы – реализация принятого решения – контроль и коррекция – проверка эффективности решения.

Лекция №8

Психология антикризисного управления

Исследователи выделяют кризисы закономерные и случайные, затяжные и кратковременные, экологические и организационные, психологические и технологические. Причем они практически единогласны в том, что кризисные ситуации чаще всего возникают из-за неумения управлять в конкретных условиях.

Распознаванию кризисов в западных экономиках уделяется серьезное внимание: вести дела успешно можно только с учетом потенциальных опасностей. Мировой опыт свидетельствует, что банкротство предприятия - обычное для рыночной экономики явление. Структура, не соответствующая среде, должна либо приспособиться, либо исчезнуть. Например, в Японии ежемесячно прекращают деятельность около 3 тыс. фирм, примерно столько же появляется новых.

В результате системного кризиса в России банкротами стали около четырех пятых всех предприятий. Причем "процесс" продолжается. И все-таки нет худа без добра: за истекшие годы субъекты отечественной экономики приобрели специфический опыт приспособления к негативной среде. Многие сумели не только выжить, но и выработать новые качества, накопить потенциал для роста.

Анализ проявлений кризиса на отечественных предприятиях показывает, что почти повсеместно он сопровождается сменой руководства, чаще всего в связи с применением к структуре-должнику процедур банкротства: наблюдения, внешнего управления и конкурсного производства. Вместе с тем следует заметить, что ряд компаний добился положительных результатов за счет умелого управления персоналом, успешного прогнозирования развития, четкого анализа состояния дел.

Если проследить динамику жизненного цикла российских предприятий с точки зрения организационной психологии, то можно выделить следующие фазы кризисных ситуаций.

Первая - снижение рентабельности и объемов прибыли (кризис в широком смысле) и, как следствие, ухудшение финансового положения, сокращение источников и резервов развития. Решение проблемы кроется в области стратегического (пересмотр стратегических целей, реструктуризация предприятия) и технического (снижение издержек, повышение производительности) управления.

Вторая - убыточность производства. Проблема лежит в плоскости стратегического управления и решается, как правило, путем реструктуризации предприятия.

Третья - истощение или отсутствие резервных фондов. Предприятие направляет часть оборотных средств на погашение убытков и тем самым переходит в режим сокращенного воспроизводства. В таких условиях требуются оперативные меры по стабилизации финансового положения и изысканию средств на реструктуризацию.

Четвертая - неплатежеспособность. Предприятию не хватает средств, чтобы финансировать даже сокращенное воспроизводство и (или) платить по предыдущим обязательствам. Возникает угроза остановки производства, банкротства. Необходимы экстренные меры по восстановлению платежеспособности и поддержанию производственного процесса.

Чаще всего кризис российских предприятий вызывается несоответствием их финансово-хозяйственных параметров среде. Наиболее важную роль здесь играют две группы факторов: внешние (не зависящие от деятельности предприятия) и внутренние (от нее зависящие).

Внешние факторы возникновения кризиса, в свою очередь, можно подразделить на социально-экономические (инфляция, нестабильность налоговой системы и законодательства, снижение уровня реальных доходов населения, рост безработицы), рыночные (сокращение емкости внутреннего рынка, усиление монополизма, колебания валютного рынка, рост предложения товаров-субститутов) и прочие (политическая нестабильность, стихийные бедствия, преступность).

К внутренним отнесем изъяны психологии управления (высокий уровень коммерческого риска, недостаточное знание конъюнктуры, неэффективный финансовый менеджмент, плохое регулирование издержек производства, отсутствие гибкости в управлении и мотивации работников, некачественная система бухгалтерского учета и отчетности), социально-производственные особенности (необеспеченность единства предприятия как имущественного комплекса, устаревшие и изношенные основные фонды, низкая производительность труда, высокие энергозатраты, перегруженность объектами социальной сферы), рыночные характеристики (низкая конкурентоспособность продукции, ограниченный круг поставщиков и покупателей).

Наиболее существенными, на наш взгляд, являются внутренние факторы, связанные с психологией управления. Так, результатом слабости финансового и производственного менеджмента стало возникновение таких не свойственных цивилизованному бизнесу явлений, как широкое распространение бартера (почти три четверти расчетов в начале 90-х годов проводились в неденежной форме) и чрезвычайное обременение долгами (их совокупный объем приближался к сумме годовой выручки российских предприятий).

Неэффективное управление находится в ряду основных причин, мешающих успешному функционированию предприятий. Наиболее распространенные ошибки:

- отсутствие стратегии и ориентация на краткосрочные результаты в ущерб средне- и долгосрочным;
- профессиональная неграмотность и неопытность менеджеров;

- низкий уровень ответственности управляющих перед собственниками за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества, финансово-хозяйственные результаты.

Предприятие, находящееся в кризисной ситуации, сталкивается с усилением напряженности в коллективе, недовольством и тревожными ожиданиями персонала, что обусловлено, как правило, неинформированностью работников, неопределенностью их положения, социальной незащищенностью, незнанием собственных прав и т.д.

Снятию социально-психологической напряженности способствует планомерная разъяснительная работа и моральная подготовка коллектива к запланированным нововведениям. В частности, результативно применение четырехступенчатой схемы:

на первой - работникам разъясняются необходимость и неизбежность перемен (они должны увидеть и осознать проблему);

на второй - вырабатывается ценностно-ориентационная готовность каждого члена коллектива принять предлагаемые меры оздоровления, стать сторонником инноваций;

на третьей - осуществляется профессиональная переподготовка работников, адаптирующая их к изменившимся организационным условиям;

на четвертой - подготовленный персонал включается в инновационный процесс.

Практика подтверждает, что успешное осуществление стратегии вывода предприятия из состояния кризиса всегда начинается со встречи антикризисного управляющего с персоналом, на которой выявляются причины беспокойства людей, мотивы неприятия нововведений, разъясняется суть проблемы. Таким образом, кадровая политика приобретает открытый характер. Причем руководитель, как правило, прибегает к коллективным и коллегиальным формам выработки решений, стремится приобрести максимальное число сторонников, делая работников соавторами проекта. Индивиду нужна помощь в выработке рационального, обращенного к реальности сознания, в четком осмыслении цели развития предприятия, на котором он трудится, и его реальных возможностей. Акцент на моральных ценностях и доверии помогает снизить степень сопротивления новшествам.

Принципы, задачи и методы управления человеческим потенциалом кризисного предприятия

Для сохранения конкурентоспособности предприятия в условиях трансформирующейся экономики необходимо, наряду с управлением технологией производства, эффективно управлять имеющимися кадрами, а также в случае необходимости получать соответствующее число работников с надлежащим уровнем квалификации. Одной из основных предпосылок к конкурентоспособности предприятия в условиях трансформирующейся экономики являются прогрессивные методы управления человеческим потенциалом. Исходя из этого, следует пересмотреть существующие и разработать новые модели развития и использования человеческих ресурсов, которые были бы адекватны состоянию регрессивного развития современной экономики и гармонично вписывались в систему моделей механизма стратегического управления. Под кризисным предприятием понимается производственная система, находящаяся в предбанкротном состоянии и требующая внедрения комплекса мер и инструментариев, направленных на решение совокупности проблем по выводу данной производственной системы из кризиса. В процессе управления персоналом предприятия решаются задачи анализа, диагностики, прогноза, выработки управляющих воздействий, которые по ряду характеристик следует отнести к классу слабоформализованных задач. Это и обуславливает применение методов экономико-математического моделирования в процессе управления персоналом предприятия.

Менеджер, работающий с производственными подразделениями над установлением целей и ожидаемых результатов, должен предоставлять исходную информацию и поддерживать обратную связь, осуществлять инструктирование и обучение, анализировать результаты и производить стимулирование. Процесс управления трудовой деятельностью является элементом общей стратегии предприятия и необходим для того, чтобы упорядочить процедуру выполнения производственных функций каждым работником, объединить в единое целое вопросы стратегического управления и оперативной работы на уровне конкретного исполнителя. Эти цели вытекают из стратегического плана предприятия. Иными словами система управления персоналом направлена на установление связи между стратегиями, индивидуальными целями и критериями эффективности труда на всех уровнях иерархии производства.

Соответствие стратегии управления персоналом глобальной стратегии развития предприятия - важнейший аспект менеджмента персонала в рамках антикризисного управления предприятием. Наступательная или же оборонительная тактика управления предприятием в рамках антикризисной программы выдвигает определенные требования к характеристикам персонала и предполагает выделение особенностей следующих

управленческих воздействий: отбор и расстановка кадров, вознаграждения и поощрения, оценка, развитие и обучение, перемещения и продвижения. Стратегию управления производством и место в ней персонала можно представить следующим образом:

$$S = \langle Tm, Rn, Pk \rangle,$$

где Tm - стратегия управления технологией производства;

Rn - стратегия использования ресурсов;

Pk - стратегия управления квалифицированным трудом персонала.

Принципы управления персоналом в рамках антикризисного менеджмента отражаются в следующих положениях:

1. Приведение в соответствие профессионально-качественного уровня персонала инновационным процессам предприятия.
2. Управление производительностью труда персонала.
3. Инновационная деятельность, подразумевающая интенсивную реализацию качественно новых подходов к технологиям, производству, продукции является одним из эффективных путей выхода из кризиса. Совершенствование управления персоналом также следует отнести к инновационным процессам. В свою очередь персонал, в частности управленческое звено, является одним из источников новшеств. Каждое инновационное мероприятие следует рассматривать в аспекте его соответствия качественному уровню подготовленности персонала. Поэтому управляющее воздействие на развитие предприятия можно представить в виде инновационных компонент:

$$R_{иннов} = \langle Rm, Rn \rangle,$$

где Rm - содержательный продуктово-технологический аспект инновации;

Rn - управленческое решение, направленное на согласование характеристик персонала с требованиями производственно-технологического развития Rm .

Управление производительностью труда R персонала эффективно через воздействие на множество факторов r_{ij} , влияющих на производительность труда работников предприятия.

Реализация функции по отбору и найму персонала должна исходить из требований мероприятий стратегического плана предприятия. Процесс набора нового персонала на предприятие влечет за собой решение комплекса следующих задач :

Z_{1n} -- задачи анализа потребности в кадрах;

Z_{2m} -- задачи определение требований к персоналу;

Z_{3k} -- задачи определение основных источников поступления кандидатов;

Z_{4h} -- задачи разработки и выбора методик набора кадров;

Z_{5g} -- задачи введения в должность (вработываемости).

Задачи обладают следующими характеристиками:

- Задачи анализа потребности в кадрах включают общий анализ и согласование настоящих и будущих требований внутреннего рынка труда предприятия, определение проблем найма и отбора кадров. Их решение заключается в: выявлении областей нехватки персонала, создании базы для планирования набора кадров; разработке штатных расписаний, трудовых планов; анализе запросов о замещении или дополнительном наборе кадров; анализе внутреннего кадрового потенциала; анализе причин текучести кадров.

- Задачи определения требований к персоналу предназначены для выявления соответствия профессионально-квалификационных характеристик работников требованиям вакансий, путем анализа фронта работы и подготовки описания этой работы.

- Задачи определения основных источников поступления кандидатов включают детальный анализ методов проведения рекламной кампании вакантных мест, способов использования консультантов по найму и отбору кадров, методов набора кадров из учебных заведений.

- Задачи разработки и выбора методик набора кадров предполагают формирование процедур оценки кандидатов, их тестирования, выявления профессионально-квалификационных характеристик. Целью данного комплекса задач является повышение эффективности и ужесточение избирательности процесса найма новых работников, определение их личностных спецификаций и компетентности.

- Задачи введения в должность (вработываемости) окончательный этап обеспечения того, чтобы новые работники органично вписались в конкретный трудовой коллектив и организацию в целом.

Практическое применение предложенного инструментария позволит эффективно управлять трудовым потенциалом предприятия в рамках стратегического антикризисного менеджмента.