Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Храмешин Сергей Николаевич
Должность: Научный руководитель
Дата подписания: 28.08.2025 17:28:35
Уникальный программный ключ:
9e604e7f43158d9188ee2ea08e15bab0641b06c9

В.В. БОНДАРЕНКО, В.А. ЮДИНА

МЕНЕДЖМЕНТ
Введение в профессию

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

БАКАЛАВРИАТ

КНОРУС

ozon.ru

Б А К А Л А В Р И А Т

В.В. БОНДАРЕНКО, В.А. ЮДИНА

МЕНЕДЖМЕНТ
ВВЕДЕНИЕ В ПРОФЕССИЮ

Рекомендовано
Советом УМО по образованию
в области менеджмента
в качестве **учебного пособия**
для студентов вузов,
обучающихся по направлению подготовки
«Менеджмент» (квалификация (степень) «бакалавр»)

КНОРУС • МОСКВА • 2015

KnorusMedia
электронные версии книг

УДК 65.0(075.8)
ББК 65.290-2я73
Б81

Рецензент:
Т.А. Ельшина, доц. кафедры «Бухгалтерский учет» Пензенской ГСХА, канд. экон. наук,
О.А. Сазыкина, доц. кафедры менеджмента Пензенского государственного университета архитектуры и строительства, канд. экон. наук

Бондаренко В.В.
Б81 Менеджмент. Введение в профессию : учебное пособие / В.В. Бондаренко, В.А. Юдина. — М. : КНОРУС, 2015. — 284 с. — (Бакалавриат).

ISBN 978-5-406-02905-3

Содержит теоретический и практический материал, раскрывающий сущность и особенности профессиональной подготовки бакалавров по направлению «Менеджмент». Рассматриваются вопросы формирования профессиональной и жизненной позиции студентов, основы трудовой и социальной адаптации, рациональной организации труда, личного самоконтроля в деятельности современного руководителя и специалиста. Дается характеристика коммуникационных процессов в менеджменте, технологий принятия решений на различных уровнях управления. Особое внимание уделено проблемам организации самостоятельной учебной работы, разработке индивидуальной технологии учебной познавательной деятельности бакалавров.

Соответствует действующему Федеральному государственному образовательному стандарту высшего образования нового поколения.

Для подготовки бакалавров по направлению «Менеджмент» (может быть использовано для студентов, обучающихся по направлениям «Экономика», «Управление персоналом»).

УДК 65.0(075.8)
ББК 65.290-2я73

Бондаренко Владимир Викторович
Юдина Вера Александровна

МЕНЕДЖМЕНТ. ВВЕДЕНИЕ В ПРОФЕССИЮ

Сертификат соответствия № РОСС RU. АЕ51. Н 16509 от 18.06.2013.

Изд. № 5866. Формат 60×90/16.
Гарнитура «NewtonC». Печать офсетная.
Усл. печ. л. 18,0. Уч.-изд. л. 13,56.

ООО «КноРус».
117218, г. Москва, ул. Кедрова, д. 14, корп. 2.
Тел.: 8-495-741-46-28.
E-mail: office@knorus.ru http://www.knorus.ru

Отпечатано в ООО «Центр геологических информационных технологий».
115201, г. Москва, ул. Котляковская, д. 1, стр. 3.

ISBN 978-5-406-02905-3

© Бондаренко В.В., Юдина В.А., 2015
© ООО «КноРус», 2015

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение 7

Глава 1. Понятие, сущность и содержание менеджмента 9
1.1. Менеджмент в системе наук 10
1.2. Эволюция управленческой мысли 13
1.3. Основные виды и уровни управления 19
1.4. Процесс принятия решений органами государственного регулирования 21
Практические задания. 26
Контрольные вопросы 26
Рекомендуемая литература 26

Глава 2. Понятие профессии «менеджер» 28
2.1. Особенности направления подготовки «Менеджмент» 29
2.2. Характеристика понятия «профессия» 32
2.3. Содержание профессии менеджера 34
Практические задания. 38
Контрольные вопросы 39
Рекомендуемая литература 39

Глава 3. Характеристика основных теорий мотивации, лидерства и власти 40
3.1. Сущность и классификация теорий мотивации 40
3.2. Понятие и содержание концепций лидерства 50
3.3. Власть и влияние в современной организации. 54
Практические задания. 57
Контрольные вопросы 57
Рекомендуемая литература 57

Глава 4. Самостоятельная учебная работа и формирование жизненной позиции студента 59
4.1. Обучение как начальный этап формирования профессиональных знаний 59
4.2. Классификация видов и типов заданий самостоятельной работы студентов 61
4.3. Организация эффективной индивидуальной работы студентов в вузе. 63
Практические задания. 69
Контрольные вопросы 70
Рекомендуемая литература 71

Глава 5. Определение целей индивидуальной и профессиональной деятельности 72
5.1. Миссия организации и цели менеджмента 73
5.2. Экономические основы поведения организаций 76
5.3. Постановка профессиональных целей как основа жизненного успеха 79
5.4. Методы поиска и формулирования жизненных целей 88
Практические задания. 100
Контрольные вопросы 100
Рекомендуемая литература 101

Глава 6. Определение профессиональных склонностей индивида. 102
6.1. Мировоззрение и эффективность деятельности менеджера 103
6.2. Формирование экономического образа мышления менеджера 109
6.3. Выбор профессии как основа планирования будущей карьеры 112
6.4. Виды и факторы карьеры в современной организации 118
Практические задания. 130
Контрольные вопросы 130
Рекомендуемая литература 130

Глава 7. Технология профессионального успеха менеджера 132
7.1. Факторы успешной профессиональной деятельности 133
7.2. Правила собеседования при приеме на работу. 138
7.3. Аспекты трудовой адаптации выпускника вуза 149
Практические задания. 153
Контрольные вопросы 153
Рекомендуемая литература 154

Глава 8. Основы рациональной самоорганизации труда менеджера. 155
8.1. Разработка индивидуальной техники планирования учебного и внеучебного времени 156
8.2. Технология принятия эффективных решений 168
8.3. Научная организация труда бакалавра-менеджера 180
Практические задания. 185
Контрольные вопросы 186
Рекомендуемая литература 187

Глава 9. Основы межкультурных отношений и этика менеджмента . . . 188
9.1. Характеристика современных коммуникационных теорий межкультурных отношений. . . . 189
9.2. Основы организационного поведения . . . 192
9.3. Принципы ведения деловых бесед . . . 209
9.4. Искусство убеждающего воздействия . . . 215
Практические задания. . . . 222
Контрольные вопросы . . . 222
Рекомендуемая литература . . . 222

Глава 10. Практическая реализация навыков и умений студента . . . 224
10.1. Требования к профессиональной подготовке выпускников вуза по экономическим направлениям . . . 225
10.2. Основы формирования навыков анализа экономической информации . . . 227
10.3. Назначение, цель и задачи реферата по курсу «Введение в профессию» . . . 231
Практические задания. . . . 235
Контрольные вопросы . . . 236
Рекомендуемая литература . . . 236

Перечень тем для научно-исследовательской работы студентов . . . 237

Глоссарий . . . 238

Литература . . . 247

Приложение 1 . . . 253

Приложение 2
Содержание . . . 254

Приложение 3
Вариант написания резюме. . . . 255

Приложение 4
Жизненный план . . . 256

Приложение 5
Тест Е.А. Климова «Ваши профессиональные склонности» . . . 261

Приложение 6
Анализ сильных и слабых сторон индивида с учетом его способностей . . . 264

Приложение 7
Оформление списка учебной и научной литературы 265

Приложение 8
Тест «Каков ваш характер?». 266

Приложение 9
Тест «Умение слушать» 270

Приложение 10
Тест «Насколько этично ваше поведение на работе?» 273

Приложение 11
Тест «Этика бизнеса» 275

Приложение 12
Тест «Умеете ли вы контролировать себя?» 277

Приложение 13
Тест «Соответствует ли здоровье человека профессии менеджера?». 279

Приложение 14
Практикум на тему: «Изучение оценки личности» 281

ВВЕДЕНИЕ

Предприятия и организации, функционирующие в условиях инновационно-ориентированной экономики, предъявляют высокие требования к профессиональным качествам выпускников экономических и управленческих направлений. В связи с этим перед высшими учебными заведениями, осуществляющими подготовку выпускников по государственному образовательному стандарту по направлению 080200 «Менеджмент», поставлена задача по обучению бакалавров, владеющих не только основами специальности, но и умеющих самостоятельно организовать учебную работу, рационально использовать временные ресурсы, планировать свою карьеру.

«Введение в профессию» представляет собой учебную дисциплину, цель которой — ознакомление студентов-первокурсников с требованиями, предъявляемыми к учебному процессу, приобретение ими теоретических и практических знаний и навыков в области профессиональной деятельности.

Учебное пособие подготовлено в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования третьего поколения.

В результате освоения курса «Введение в профессию» студенты должны:

знать:

- основные этапы развития менеджмента как науки и профессии,
- основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами,
- основные современные коммуникационные теории межкультурных отношений,
- важнейшие экономические законы и категории,
- основные теории, подходы, систему и уровни государственного и муниципального управления, а также основы разработки и реализации экономической, политической и социальной политики на государственном и муниципальном уровнях,
- виды рынков и их структуру, основы формирования и условия эффективного функционирования предприятия в условиях рынка и отрасли в целом, основы анализа конкурентной среды;

уметь:

- анализировать и применять в практической деятельности методы и технологии, используемые разными научными школами,

- организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач,
- создавать эффективную адаптационную среду при формировании межкультурных отношений,
- анализировать во взаимосвязи экономические явления, процессы и институты,
- разрабатывать и анализировать управленческие решения на государственном и муниципальном уровнях,
- анализировать конкурентную среду предприятия и составлять прогноз поведения организации в зависимости от структуры рынка; уметь оценить риски, доходность и эффективность принимаемых управленческих решений;

владеть:

- основными методами анализа исторических событий и процессов,
- современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации,
- методами анализа межкультурных отношений применительно к межкультурной среде,
- навыками экономического мышления для выработки системного, целостного взгляда на экономические проблемы общества,
- методами формирования и реформирования экономической и социальной политики на уровне государства и муниципалитета,
- базовыми навыками анализа экономической информации, используемой в оценке конкурентной среды отрасли; подготовки и принятия управленческих решений о поведении предприятия в рыночных условиях.

Освоение данной дисциплины является основой для последующего изучения дисциплин базовой части профессионального цикла: «Деловые коммуникации», «Корпоративный менеджмент», а также для последующего прохождения производственной практики, подготовки к итоговой государственной аттестации.

Таким образом, изучение курса «Введение в профессию» способствует формированию экономического образа мышления бакалавров-менеджеров, разработке индивидуальной технологии организации самостоятельной работы, техники планирования учебного и внеучебного времени, что позволит полностью освоить образовательную программу, а после получения диплома о высшем профессиональном образовании систематически заниматься самообразованием, совершенствованием своего профессионального мастерства.

ГЛАВА 1

ПОНЯТИЕ, СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Индивидуальный поиск знаний является самой характерной чертой работы студентов, а весь процесс обучения в вузе — это в конечном счете их эффективно организованная самостоятельная работа.

И.Г. Безуглов,
профессор

В первой главе учебного пособия рассматриваются особенности менеджмента как науки. Раскрывается содержание основных этапов развития управленческой мысли. Дается характеристика основных видов и уровней управления, рассматриваются особенности принятия управленческих решений на государственном и муниципальном уровнях.

В результате изучения материалов по данной теме студенты должны:

знать:

- теоретические основы, закономерности и принципы менеджмента,
- классификации видов и уровней управления,
- теоретические и методологические основы организационных процессов управления современной организацией,
- теоретические основы принятия управленческих решений органами государственного регулирования;

уметь:

- выявлять и анализировать проблемы в конкретных управленческих ситуациях, предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые социально-экономические результаты,
- самостоятельно разрабатывать проекты различных форм управленческих решений, принимаемых органами государственного регулирования на государственном и муниципальном уровнях;

владеть:

- методикой социально-экономического анализа, методами сбора и обработки информации о социально-экономических явлениях и процессах,
- методами менеджмента в системе муниципального управления.

1.1. Менеджмент в системе наук

В условиях инновационно-ориентированной экономики, экономической самостоятельности и предпринимательской деятельности хозяйствующих субъектов, конкуренции и риска особое значение приобретает один из типов управления — менеджмент (англ. *management* — «управление»).

Традиционно специалисты в области теории управления рассматривают менеджмент в следующих аспектах: как один из видов управленческой деятельности и процесс принятия управленческих решений; процесс, направленный на достижение целей; науку и искусство управления; аппарат управления. Таким образом, можно выделить научно-исследовательский и практический характер данного понятия. Рассмотрим важнейшие особенности менеджмента как науки.

1. Междисциплинарный характер знания, представленного в менеджменте организации. Менеджмент сформировался и развивается на стыке различных областей знания — социологии, теории организации, психологии, права, кибернетики, теории систем и иных общественных, естественных и технических наук.

2. Практическая направленность менеджмента. Научные результаты, полученные в этой области знания, всегда находят применение на практике, не требуя промежуточных стадий исследовательской работы, связанных с поиском сфер их практического использования и внедрения.

3. Обусловленность проблематики менеджмента потребностями повышения эффективности совместной деятельности людей в рамках социальных организаций, а также новыми социальными идеями, получающими распространение в обществе (связь с экологией, образом жизни, отношениями между странами, различными конфессиями и т.д.).

4. Двойственность источника формирования и развития менеджмента. С одной стороны, это собственно научно-исследовательская деятельность, а с другой — научное обобщение практического опыта руководства организациями.

Целью менеджмента как науки является преодоление противоречий, возникающих в процессе совместной деятельности людей в составе организации, в частности:

- между потребностью в совместной деятельности людей в составе организации и наличием у них личных мотивов и целей различной направленности;
- целями организации и тенденциями изменения окружающей среды, а также разнообразными новыми социальными идеями;
- увеличением размерности решаемых организацией задач и требованием снижения издержек на управление;
- новыми технологиями, используемыми в политике, экономике, культуре и т.д., и сложившимися стереотипами совместной деятельности людей в составе организации, а также ограничениями, связанными с физическими возможностями человека;
- высокой социальной ответственностью руководителя и наличием у него негативных качеств, подверженностью его негативным состояниям и т.д.

Различные аспекты проблем управления находятся в сфере научных интересов представителей разных отраслей знания — экономистов, юристов, психологов, социологов, философов, математиков, инженеров и др. Эти проблемы исследуются каждым специалистом под углом зрения, специфичным для соответствующей науки (экономики, юриспруденции, психологии, социологии и т.д.). При этом достижения соответствующей науки используются применительно к конкретному классу управленческих ситуаций. Практика управления организациями требует соединения результатов изучения всех аспектов проблемы разными науками и их комплексного специального исследования с тем, чтобы их можно было применить для эффективного разрешения конкретной управленческой ситуации.

Поскольку отношения управления — это общественные отношения, то и изучающий их менеджмент относится к общественным наукам наряду с социологией, психологией, правом и т.д., что ни в коей мере не исключает использования в качестве инструментария для изучения управленческих проблем результатов и методов естественных и технических наук. Для доказательства истинности своих положений и возможности их практического применения науке управления организацией необходимы эксперименты по восприятию человеком внешнего мира и непосредственные наблюдения. По этому критерию менеджмент относится к числу эмпирических (опытных) наук в противоположность формальным наукам, таким как математика, которые основываются исключительно на интеллектуальной (мыслительной)

деятельности и не требуют для обоснования своих результатов каких-либо чувственных наблюдений.

Менеджмент является преимущественно прикладной наукой, так как разрабатывает средства для решения конкретных практических задач человеческой деятельности, применения результатов фундаментальных (теоретических, «чистых») наук при решении не столько познавательных, сколько социально-практических проблем. Этим менеджмент отличается от теоретических наук (философии, этики и др.), задача которых — познание законов, определяющих поведение и взаимодействие базисных структур природы, общества и мышления.

Объект исследования (организации и люди, объединившиеся в составе этих организаций для совместной деятельности) определяет принадлежность менеджмента к числу конкретных (предметных) наук. Другие примеры конкретных наук: биология, астрономия, геология, которые изучают вещи в целом, агрегативно, а также механика, физика, химия, изучающие вещи в их элементах. В отличие от конкретных наук абстрактные (отвлеченные) науки (логика, математика) выделяют путем абстракции и исследуют отдельные свойства, стороны, состояния материальных предметов и отношения между ними.

Изучая систему структур, связей, отношений управления на разных уровнях, менеджмент выступает как теория систем, в то время как ряд наук представляет собой теории свойств (в частности, механика, физика, химия) либо теории отношений (такие науки, как математика, логика).

Теоретические и прикладные проблемы, относящиеся к сфере менеджмента, изучают различные науки. В их числе такие теоретические дисциплины, как философия, политология, политическая экономия, математика, статистика, кибернетика. Большой вклад в изучение менеджмента делают естественные науки, исследующие человека (одного из объектов и одновременно субъектов управления), такие как физиология, психология, медицина. Весьма близки к менеджменту по своему предмету экономические, правовые, организационные науки, изучающие определенные виды общественных отношений, складывающихся в процессе управления организацией.

В целях анализа взаимодействия различных наук при изучении проблем управления выделим следующие группы операций (функций) управления:

- определение целей деятельности организации;
- поиск, сбор (добывание), систематизация, накопление, обработка, хранение информации;
- анализ ситуации и обстановки с использованием имеющейся информации;

- выработка и принятие управленческого решения;
- организация исполнения решения.

Определение целей деятельности организации, постановка задач высшего уровня опираются прежде всего на достижения философии, этики, политологии, политической экономии, национальной экономики, геополитики, теории организации. Особое значение при этом имеет методологическое знание.

В изучении таких операций, как поиск, сбор, систематизация, накопление, обработка, хранение информации, участвуют следующие отрасли знания: информатика, информационные технологии, документоведение, исследование операций, математика, а также науки, отражающие специфику сферы деятельности организации (например, экономические науки). Важное значение здесь имеет формальная методология, предполагающая анализ языка науки, формальной структуры научного объяснения, описание формализованных методов исследования, исследование типологии систем знания и т.д.

Анализ управленческой ситуации и деловой обстановки с использованием имеющейся информации осуществляется с учетом достижений следующих научных дисциплин: психология, право, логика, кибернетика, исследование операций, теории вероятностей, теории игр, а также наук, отражающих специфику сферы деятельности организации.

Изучение процессов выработки и принятия управленческого решения ведется с участием таких научных направлений, как эвристика, этика, логика, психология, право. Особое значение при этом имеет содержательная методология, которая охватывает, в частности, структуру научного знания, схемы объяснения, принятые в науке, структуру и состав научных методов, условия и критерии научности и т.д.

В области организации исполнения решения весьма важен вклад следующих наук, участвующих в изучении этого аспекта менеджмента: педагогика, психология, социология, право, теория организации, информационные технологии, валеология, экономические науки и т.д.[1]

1.2. Эволюция управленческой мысли

История управленческой мысли неразрывно связана с развитием экономики, ее корни уходят в глубь веков.

Первые упоминания о способах воздействия на общественную деятельность с целью ее упорядочения, регистрации, введения фискаль-

[1] С использованием материалов : *Одинцова А.А.* Менеджмент организации. Введение в специальность. М. : Академия, 2009.

ной политики, использования прообразов стимулирования относятся к 5000—3000 гг. до н.э. В основном, это экономика древнего Шумера, Египта, Вавилона.

К примерам успешного развития управления в Средние века специалисты в области истории менеджмента относят создание:

1) римских легионов, обладающих четкой структурой управления (прообраз современных военных организаций);
2) системы управления в католической церкви, государстве Ватикан;
3) государства Македонии при Александре Великом как крупной политической организации с четкой структурой и иерархией, штабом управления;
4) «социальных экспериментов» Роберта Оуэна (начало XIX в.), в результате которых были сделаны выводы, что для повышения производительности труда необходимо наличие мотивов и стимулов: улучшение условий труда и роста материальной заинтересованности, представление жилища рабочим, использование на практике личного опыта.

Однако это были попытки анализа отдельных узких вопросов в направлении повышения эффективности производства. Выделение менеджмента в самостоятельную область научных исследований стало возможным лишь на определенном этапе развития индустриального общества. Целостная система развития менеджмента начала складываться лишь в XX столетии с зарождением и становлением капитализма.

Предпосылками выделения менеджмента в отдельную научную сферу, хозяйственную деятельность принято считать следующие:

- резкое увеличение масштабов производства, появление корпораций и крупных компаний;
- насыщение рынков и обострение конкурентной борьбы между товаропроизводителями;
- потребность в координации действий отделов, подразделений и исполнителей в крупных организациях;
- специализация, приведшая к разделению труда;
- необходимость делегирования части полномочий руководителей другим специалистам в системе управления организацией;
- потребность воспользоваться преимуществами техники, созданной в период промышленной революции, и др.

В генезисе управленческой мысли можно выделить несколько периодов с характерными школами и направлениями.

В период 1856—1950 гг. были созданы школа научного управления (1885), административная школа (1920), школа человеческих отношений (конец 1920-х — начало 1930-х гг.) и поведенческая (бихевиорист-

ская) школа (конец 1950-х гг.). В целом этот период можно охарактеризовать как крупный прорыв в развитии менеджмента как науки.

Основные этапы эволюции классической школы управления, выделенные посредством исследования научных трудов ведущих представителей данного направления — Ф. Тейлора, А. Файоля, М. Вебера, показаны в табл. 1.1.

Концепция научного управления, или теория рационализации, выдвинутая Ф. Тейлором в середине XIX в., явилась переломным этапом, благодаря которому управление стало рассматриваться как наука. Тейлор впервые ввел в оборот термин «менеджмент», значение которого трактовалось для обозначения особой формы и сферы управленческой деятельности, принципиально отличных от традиционных форм управления, ориентированных на особую, инновационную, творческую, поисковую деятельность, связанную с совершенствованием системы управления и повышением эффективности деятельности [20, с. 50]. Основная задача по руководству персоналом, по Тейлору, заключалась в определении наилучшего способа организации трудовой деятельности и создании атмосферы взаимопонимания на почве удовлетворения общих интересов.

Следующая концепция, которая была выделена как логическое и закономерное продолжение и развитие взглядов научного управления — административная теория А. Файоля. Возникновению нового направления управленческой мысли способствовал ряд предпосылок, в частности, необходимость анализа построения организации в целом и формулирования принципов ее функционирования. В основе концепции административного управления лежит двоякое понимание термина «организация». С одной стороны, **организация** — «процесс создания материальных и социальных предпосылок для эффективного управления» [117], с другой — административная система. Проектируя принципы научной организации труда Тейлора относительно стимулирования работников на собственные идеи, Файоль разработал принципы управления, применимые к деятельности высшего звена управления. Часть принципов была ориентирована на человеческий фактор и до настоящего времени имеет практическую ценность. А. Файоль считал предложенные им принципы универсальными, но указывал, что их применение должно носить адаптивный характер.

Таким образом, главный теоретик административной школы управления впервые доказал, что **управление** — самостоятельная и специфическая деятельность людей, предназначенная для повышения эффективности производственных процессов и основанная на знании психологических и социальных аспектов трудовой деятельности.

Таблица 1.1

Эволюция классической школы управленческой мысли

Теории классической школы			
Теории	Теория рационализации Ф. Тейлора	Административная теория А. Файоля	Бюрократическая теория М. Вебера
Характеристики школ управления	Школа научного управления	Школа административного управления	Школа бюрократического управления
1. Основные концепции	1. «Экономического человека». 2. «Достигающего работника». 3. «Достигающего руководителя»	1. Административного поведения	1. Бюрократического построения организации 2. Бюрократического построения системы управления
2. Научные разработки	1. Феномен группового давления. 2. Математический способ исчисления себестоимости. 3. Дифференцированная система оплаты труда. 4. Хронометраж. 5. Способы разбиения и рационализации трудовых приемов. 6. Инструкционные карточки	1. Выделение функций управления и принципов управления 2. Два типа власти: а) институционализированная (формальная), в основе — должность; б) персональная (неформальная), в основе — личностные качества сотрудника	1. Иерархическая командная цепочка 2. Специализация должностных обязанностей 3. Единая политика в области прав и обязанностей 4. Стандартизация рабочих операций 5. Карьера, основанная на профессиональной компетентности
3. Подход к управлению	Управление — способ технического совершенствования труда	Управление включает виды деятельности: техническую, коммерческую, финансовую, защитную, бухгалтерскую, административную	Управление — способ рационализации коллективной деятельности.

4. Социальная направленность управления	1. Основной мотивирующий фактор работника — денежное вознаграждение 2. Работник — автоматический исполнитель трудовых действий 3. Мотивы поведения социальных групп не учитываются 4. Работник как личность не рассматривается	1. Ориентация принципов управления на персонал 2. Выделение типа власти, основанного на личностных качествах 3. Выделение управления как самостоятельного и специфического вида деятельности человека 4. Использование знаний социальных и психологических аспектов трудовой деятельности в управлении	1. Безличностные взаимоотношения 2. Процедуры и правила определяют все виды деятельности человека, карьеру работников и конкретные действия руководителей 3. Выделена профессиональная компетентность как основа карьеры
5. Руководитель	Функциональный специалист	Администратор. Штабной специалист	Администратор (бюрократ, работающий в рамках заданных правил)
6. Сущность управления как функция руководителя	Повышение производительности труда посредством рационализации трудовых операций с использованием принципов научного управления	Повышение эффективности деятельности организации в целом при максимальном использовании ресурсов с применением универсальных принципов управления	Повышение эффективности управления организацией посредством разработки правил и процедур поведения в любой ситуации, прав и обязанностей работника и контроля за их соблюдением

Последователем взглядов школ научного и административного управления стал немецкий юрист и социолог М. Вебер. Возникшее направление управленческой мысли получило название «бюрократической теории». В исследованиях М. Вебера бюрократия относится к социологическим представлениям о рационализации коллективной деятельности. Он описывает форму, или схему, организации, которая гарантирует предсказуемость поведения наемных работников [79]. По мнению исследователя, бюрократическая система должна обеспечить скорость, точность, порядок, определенность, непрерывность и прогнозируемость действий [23]. При этом руководитель выступает как администратор, работающий строго в рамках установленных правил.

В совокупности научная, административная и бюрократическая концепции управления создали основу классической школы управления, однако логическую завершенность идеи получили в работах Дж. Муни, Л. Урвика, Г. Саймона и других исследователей, деятельность которых приходится на середину XX в.

Таким образом, классическую школу по праву можно назвать основополагающей в науке управления. Именно в то время были заложены предпосылки дальнейшего развития и совершенствования социальной составляющей управления.

Подход с точки зрения человеческих отношений (М. Фоллет, Э. Мэйо) выдвинул на передний план в функционировании организаций человеческий фактор. При этом любая организация стала рассматриваться как социальная система. Школа человеческих отношений подчеркнула необходимость изучения руководителями психологии людей и получения лучших результатов через удовлетворение их нужд, а также разработки рекомендаций по использованию приемов управления человеческими отношениями, включающих более эффективные действия непосредственных начальников, консультации с работниками и предоставление им более широких возможностей общения на работе.

Следующим этапом эволюции управленческой мысли стало возникновение поведенческой (бихевиористской) школы управления (Д. МакГрегор, Ф. Герцберг, Р. Лайкерт, К. Арджирис). Основная идея концепции поведенческой школы заключалась в повышении эффективности деятельности организации как социальной системы посредством повышения эффективности использования человеческих ресурсов.

1950—1960-е годы ознаменовались появлением в менеджменте количественного подхода (К. Черчмен, Е. Арноф, Д. Форрестер), суть которого заключалась в том, что при разработке управленческих решений необходимо использовать методы математического модели-

рования, теории статистических решений, теории игр, анализа функционирования производственных систем, компьютерной техники и информационных систем и др.

В конце 1950-х гг. появляется системный подход к управлению (Л. фон Берталанфи, Р. Акофф, П. Дюпон). Системный подход исходит из положений общей теории систем, основанной Людвигом фон Берталанфи. В менеджменте теория систем соприкасается с анализом, проектированием и функционированием самостоятельных хозяйственных подразделений. Организация функционирует внутри более крупной системы: политической, экономической, социальной и научно-технической среды, с которой постоянно вступает в сложные взаимодействия. Она включает ряд подсистем, которые также взаимосвязаны и взаимодействуют между собой.

П. Друкер, У. Марч, Р. Томпсон, Г. Деннисон, П. Лоренс стали основоположниками школы ситуационного подхода (1960—1970-е гг.). Ситуационный подход к менеджменту характеризуется позицией, что самым важным в управлении является определение наиболее существенных переменных ситуаций и их влияния на управляемый объект. Нет «наилучшего» способа управления, поскольку существует огромное количество параметров как внешней среды, так и внутренней организации.

С точки зрения влияния на процесс управления факторы внешней среды делят на факторы прямого (непосредственного) воздействия и менее значимые факторы внешней среды косвенного воздействия. Задача менеджера состоит не столько в определении среды, к которой относится фактор воздействия, сколько в установлении силы его воздействия на производственную систему с тем, чтобы нейтрализовать воздействие внешнего фактора или усилить его влияние на результаты деятельности организации.

Согласно концепции процессного подхода (с 1950 г. по настоящее время), управление рассматривается как цепь взаимосвязанных управленческих функций, формирующаяся в результате выполнения связанных между собой действий. К функциям относят планирование, организацию, мотивацию, координацию и контроль.

1.3. Основные виды и уровни управления

Управление — процесс воздействия субъекта на объект в целях перевода его в качественно новое состояние или поддержания в установленном режиме.

Целью управленческой деятельности является обеспечение эффективного функционирования определенной организационной системы.

Система управления — целостная совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, вносящих свой вклад в характеристику целого и направленных на достижение общей цели.

Субъект управления — часть системы управления, являющегося источником воздействия на объект управления.

Субъекты управления — руководители различных уровней, занимающие постоянную должность и наделенные полномочиями в области принятия решений в различных сферах деятельности организации.

Объект управления — часть социально-экономической системы, на которую направлено управленческое воздействие. В качестве объекта управления выступает организация и процессы, происходящие в ней.

Существуют три класса систем управления:

1) управление техническими системами;
2) управление биологическими системами;
3) управление социально-экономическими системами.

Управление социально-экономическими системами называется также управлением организационными системами, поскольку оно может происходить только в рамках определенной структуры объединения людей — общества, страны, коллектива, группы, организации.

По признаку объекта различают общий и функциональный менеджмент. **Общий менеджмент** заключается в управлении деятельностью организации в целом или ее самостоятельных звеньев. **Функциональный менеджмент** — это управление определенными сферами деятельности организации или ее звеньев (управление человеческими ресурсами, маркетингом, финансами и т.д.). В любой организации общий и функциональный менеджмент существует в организационном единстве, составляя целостную систему управления.

В контексте употребления слова «менеджмент» имеются существенные различия.

В отечественной и зарубежной практике существуют три основных вида управления:

1) администрирование (реализуется на уровне государственных институтов, предполагает управление экономикой в целом) — высший уровень управления;
2) контроль (чаще всего используется по отношению к управлению техникой, производственными процессами) — средний уровень управления;
3) менеджмент (употребляется по отношению к людям, коллективам и организациям) — низовой уровень управления.

В зависимости от характера решаемых задач можно выделить следующие виды управления:

1) управление производством (организация и контроль за разработкой и проектированием продукции, выбор технологии процессов производства продукции, логистика, контроль качества и т.п.);
2) управление маркетингом (изучение рынка, реклама, ценообразование, распределение (сбыт) готовой продукции и т.п.);
3) управление финансами (составление бюджета и финансового плана организации, формирование денежных ресурсов, распределение денежных средств и контроль за их расходованием, оценка финансового потенциала организации и т.п.);
4) управление персоналом (подбор и расстановка кадров, обучение и развитие персонала, создание благоприятных условий на рабочих местах, поощрение труда и т.п.);
5) управление эккаутингом, или контроллинг, т.е. непрерывное управление процессом анализа обработки информации о деятельности организации с целью прогнозирования ее развития и преодоления возможных проблем;
6) управление нововведениями (освоение новых форм, методов и техники в управлении, разработка инноваций, организация и контроль за нововведениями и т.п.);
7) управление стратегией (стратегическое планирование, анализ внешней и внутренней среды, корректировка стратегии и т.д.);
8) управление информацией (разработка и внедрение информационных систем и информационных технологий).

Таким образом мы отметили характерные особенности управления. Они свидетельствуют о том, что менеджмент и управление являются сложным типом профессиональной деятельности, требующим специальных знаний и навыков, умения творчески подходить к решению проблем.

1.4. Процесс принятия решений органами государственного регулирования

Принятие решений органами государственного регулирования относится к процессам, реализуемым на высшем, институциональном уровне управления.

Разработка управленческих решений представляет собой процесс, объединяющий основные функции управления: планирова-

ние, организацию, мотивацию, контроль. Решения, принимаемые органами власти, определяют не только качество и эффективность протекающих в управляемой системе процессов, но и возможность устойчивого и адаптивного развития в быстро меняющемся современном мире [103].

В системе управления государство выступает как субъект политического руководства обществом, орган макроэкономического регулирования и управления социумом, как форма специфической административной структуры.

Государственное управление реализует следующие функции [124, с. 19—20]:

- институциональную — для решения вопросов социально-экономических, политических и гражданских институтов при распределении властных полномочий;
- целеполагающую — для разработки и принятия приоритетных направлений развития социально-экономического и политического общества;
- регулятивную — для создания и поддержания системы норм и законов, призванных установить общие правила поведения субъектов;
- функциональную — для исследования и реализации действий, направленных на поддержание хозяйственной инфраструктуры государства и ведущих отраслей народного хозяйства;
- идеологическую — для формирования общенациональных ценностей и консолидации общества в границах государства.

На уровне муниципального управления осуществляются следующие функции:

- поддержание жизнеобеспечения и развития территории;
- реализация экономической и социальной государственной политики в рамках своих полномочий (ЖКХ, жилищная политика, доходы, расходы, взаимодействие с общественными организациями, благоустройство территории и т.д.);
- управление муниципальной собственностью;
- участие в подготовке, принятии и реализации решений в сфере государственного управления.

Субъектами государственного и муниципального управления выступают законодательные и исполнительные органы, осуществляющие косвенные и прямые управленческие воздействия в соответствии с их полномочиями. Объектом государственного управления являются социально-экономические процессы, общественные институты, социальные группы [124, с. 17].

В отечественной практике к основным формам разработки управленческих решений органами государственного регулирования относят следующие: указ, закон, приказ, распоряжение, указание, акт, акцепт, протокол, инструкцию, договор, соглашение, план, контракт, оферту, положение, правила, модель. Рассмотрим эти формы.

Указ — правовой акт единоличного главы государства, например президента [136].

Закон — юридический акт, принятый высшим представительным органом государственной власти либо непосредственным волеизъявлением народа (в порядке референдума) и регулирующий, как правило, наиболее важные общественные отношения [136].

Приказ — акт руководителя органа государственного управления, государственного учреждения, коммерческой организации, содержащий обязательные для работников установки [97].

Распоряжение — одна из форм приказа, носящая характер указания руководителя (письменного или устного) подчиненным о необходимости совершения ими определенных действий [97].

Указание — правовой акт управления (административный акт), издаваемый федеральными органами исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов РФ, органами местного самоуправления, осуществляющими исполнительную деятельность, руководителями предприятий и учреждений. В виде указаний оформляются не имеющие нормативного характера акты, содержащие индивидуальные решения по оперативным и иным текущим вопросам [100].

Акт — 1) официальный документ, имеющий юридическую силу. В зависимости от того, кем и на каком уровне управления выпускается (принимается) акт, и от его содержания принято различать государственные, ведомственные, нормативные, региональные и другие акты; 2) протокол, фиксирующий определенный факт, например акт ревизии, акт о недостаче товара, акт о передаче материальных ценностей; 3) действия учреждений, организаций, должностных лиц, граждан, на основании которых обычно судят о соблюдении и нарушении правовых норм [97].

Акцепт — решение о приеме предложения о заключении сделки на предложенные в оферте условия, выступающее второй стороной контракта.

Протокол — организационно-правовой документ, создаваемый коллегиальным органом или группой лиц по вопросам, требующим совместного обсуждения и принятия решения. Протоколы по своей сути являются распорядительными документами, поскольку в ходе обсуждения отражают принятые решения или поручения, требующие исполнения [134].

Инструкция — совокупность правил осуществления определенных видов деятельности, проведения работ, служебного поведения, изложенных в специальных нормативных документах, также именуемых инструкциями. Инструкции призваны, с одной стороны, конкретизировать, разъяснять, дополнять изданные в стране законодательные и нормативные акты, постановления, а с другой — инструктировать исполнителей о том, как они должны действовать в тех или иных ситуациях [97].

Договор — добровольное соглашение двух или нескольких лиц (экономических субъектов), заключаемое на предмет выполнения каждым из них принимаемых на себя обязательств по отношению к другим участникам [97].

Соглашение — договор между двумя или несколькими лицами, оформленный в виде официального документа, или неофициальная договоренность по поводу взаимодействия, общих действий, платежей, кредитов, поставок, купли-продажи товаров и другим вопросам [97].

План — решение, отражающее цели и конкретные задачи деятельности, средства, методы и время их реализации. Например, бизнес-план, план мероприятий по реформированию и реструктуризации организации [103].

Контракт — решение коммерческого характера о выполнении совместной деятельности с указанием взаимных прав и обязательств.

Оферта — письменное предложение продавца или покупателя о заключении договора (сделки) с указанием всех необходимых для этого условий.

Положение — решение, представляющее собой набор законов, правил и инструкций, регламентирующих определенный вид деятельности.

Правила — решение, представляющее набор предлагаемых для исполнения устоявшихся норм поведения и деятельности определенных групп работников. Например, правила предоставления льгот определенным слоям населения [103].

Модель какого-либо процесса или явления — решение, включающее набор определенных элементов и связей, который с заданной точностью воспроизводит реакции реального процесса или явления на внешние воздействия.

Управленческие решения, принимаемые на государственном уровне, имеют свои особенности:

- широта охвата (круг людей, вовлеченных в исполнение решения или затрагиваемых этим решением);
- масштабность решаемых проблем;
- ответственность перед обществом — финансовая, социально-политическая, нравственно-этическая, экологическая [91, с. 8].

Управленческие решения органов государственного и муниципального управления предопределяются системой функций, их местом и взаимодействием. Они подразделяются по функциональным блокам: политические, экономические, правовые, технические, науки, образования, здравоохранения, культуры и др.

Конкретные управленческие решения зависят от целей, особенностей территориальной организации, категории должностных лиц. На высшем уровне органов как государственной (Федеральное собрание РФ, Президент РФ, Правительство, Конституционный и Верховный суды), так и муниципальной власти (глава муниципального образования, Совет муниципального образования) в сферу решений входят проблемы выбора приоритетных направлений социально-экономического развития страны, региона, обеспечение безопасности и защита интересов населения, поддержка институтов народовластия.

В системе государственного и муниципального управления должна учитываться возможность корректировки политики с учетом изменений окружающей среды и реакции населения. Многие решения могут быть оценены через определенный промежуток времени, информация о последствиях этих решений может исходить из неопределенных локализованных источников (общественное мнение, реакция отдельных социальных групп, организаций и др.). Это затрудняет процессы разработки и принятия адекватных решений. Ориентация на население нередко приводит к принятию малоэффективных решений. В процессе реализации решений также может сформироваться реакция на решение, не адекватная поставленным целям. К особенностям решений относится и разнообразие способов их реализации (постоянное, эпизодическое, силовое, мягкое, радикальное, последовательное, прямое, опосредованное и др.).

Таким образом, решения в системе государственного и муниципального управления должны соответствовать требованиям эффективности, легитимности, справедливости и быть признанными большинством населения. Центральными субъектами разработки и принятия решений на государственном уровне являются глава государства, правительство, законодательный орган власти, Конституционный и Верховный суды. Решения, принимаемые органами государственной власти, предопределяют реализацию всех направлений государственной и муниципальной политики (политические, экономические, правовые, научно-технические, образования, науки, культуры и другие сферы жизнедеятельности) [124, с. 24—25].

Практические задания

1. Разработайте проекты различных форм управленческих решений, принимаемых органами государственного регулирования на государственном и муниципальном уровнях.

2. Опишите состав задач управления в области управления персоналом (на основе данных реально существующей организации).

Контрольные вопросы

1. В чем заключаются особенности менеджмента как науки?
2. Какие примеры успешного развития управления вы можете назвать?
3. Какие предпосылки привели к выделению менеджмента в отдельную научную сферу и хозяйственную деятельность?
4. Какие основные школы управления вы знаете?
5. Какова основная концепция классической школы управления?
6. Каковы достижения школы человеческих отношений и бихевиористского подхода к управлению?
7. Какие современные направления в эволюции управленческой мысли вы знаете?
8. В чем суть основных уровней управления?
9. Каковы состав и содержание управления на государственном и муниципальном уровнях?
10. Какие формы принятия управленческих решений органами государственного регулирования существуют в настоящее время?

Рекомендуемая литература

Веснин В.Р. Менеджмент : учебник. 3-е изд., перераб. и доп. М. : Велби; Проспект, 2006.

Гузов Ю.Н. Технологии муниципального управления. М. : Финансы и статистика, 2005.

Маршев В.И. История управленческой мысли : учебник. М. : Инфра-М, 2005.

Мухаев Р.Т. Система государственного и муниципального управления : учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012.

Филинов Н.Б. Разработка и принятие управленческих решений : учеб. пособие. М. : ИНФРА-М, 2009.

Executive. Международное сообщество менеджеров: URL : http://www.e&xecutive.ru (дата обращения 29.04.2013).

Менеджмент в России и за рубежом. URL : http://www.mevriz.ru (дата обращения 29.04.2013).

ГЛАВА 2

ПОНЯТИЕ ПРОФЕССИИ «МЕНЕДЖЕР»

Чтобы управлять хорошо, надо знать, кем и где ты управляешь.

Х. Марти, кубинский поэт, писатель и публицист

В данной главе дается характеристика понятий «профессия», «менеджер». Раскрываются особенности обучения бакалавров по направлению подготовки 080200 «Менеджмент». Приводится классификация групп менеджеров, рассматриваются их основные функции и направления профессиональной деятельности.

В результате изучения материалов по данной теме студенты должны:

знать:

- область, объект и виды профессиональной деятельности бакалавров по направлению подготовки 080200 «Менеджмент»,
- принципы классификации компетенций по направлению подготовки 080200 «Менеджмент»,
- объективные и субъективные составляющие профессии человека,
- содержание и типологию профессии «менеджер»;

уметь:

- дифференцировать состав задач управления в организациях различных организационно-правовых форм; органах государственного и муниципального управления,
- понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии,
- определять типы профессии управленца в соответствии со специфичными требованиями к профессиональной подготовке и индивидуальными качествами;

владеть:

- навыками формулирования задач, связанных с реализацией функций в различных видах профессиональной деятельности,

- методами определения профессиональной специализации (с использованием методики Е.А. Климова),
- навыками разработки требований к профессиональной подготовке и индивидуальным качествам бакалавра в области менеджмента.

2.1. Особенности направления подготовки «Менеджмент»

Каждая профессия объединяет несколько родственных специальностей. Специальность как круг знаний о некотором фрагменте объективной реальности определяется через предмет деятельности человека. Общероссийский классификатор специальностей по образованию (ОКСО) принят и введен в действие постановлением Госстандарта РФ от 30 сентября 2003 г. № 276-ст «О принятии и введении в действие Общероссийского классификатора специальностей по образованию». Данный классификатор является составной частью Единой системы классификации и кодирования информации (ЕСКК) Российской Федерации и подготовлен в рамках выполнения постановления Правительства Российской Федерации от 12 февраля 1993 г. № 121 «О мерах по реализации Государственной программы перехода Российской Федерации на принятую в международной практике систему учета и статистики в соответствии с требованиями развития рыночной экономики» с учетом изменений, происшедших в системе высшего и среднего профессионального образования России. ОКСО базируется на положениях Закона Российской Федерации от 10 июля 1992 г. № 3266-1 «Об образовании» и нормативных документах Государственного комитета Российской Федерации по высшему образованию (Госкомвуза России).

Согласно приказу Министерства образования и науки РФ от 20 мая 2010 г. № 544 «Об утверждении и введении в действие федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по направлению подготовки 080200 „Менеджмент“ (квалификация (степень) „бакалавр“)», квалификационная характеристика выпускника, область и объекты профессиональной деятельности имеют определенный вид.

Область профессиональной деятельности бакалавров — организации любой организационно-правовой формы (коммерческие, некоммерческие, государственные, муниципальные), в которых выпускники ра-

ботают в качестве исполнителей или руководителей младшего уровня в различных службах аппарата управления; органы государственного и муниципального управления; структуры, в которых выпускники являются предпринимателями, создающими и развивающими собственное дело.

Объектами профессиональной деятельности бакалавров являются процессы управления организациями различных организационно-правовых форм; процессы государственного и муниципального управления.

Бакалавр по направлению подготовки 080200 «Менеджмент» должен быть готов к следующим видам профессиональной деятельности: организационно-управленческой; информационно-аналитической; предпринимательской. Конкретные виды профессиональной деятельности, к которым в основном готовится бакалавр, определяются высшим учебным заведением совместно с обучающимися, научно-педагогическими работниками высшего учебного заведения и объединениями работодателей.

Третье поколение Федеральных государственных образовательных стандартов в Российской системе высшего образования (ФГОС ВПО) отличает компетентностно-ориентированное образование, поэтому бакалавр по направлению подготовки 080200 «Менеджмент» должен обладать определенными компетенциями. Министерство образования и науки дает следующее определение понятию компетенция: «**Компетенция** — способность применять знания, умения и личностные качества для успешной деятельности». Цель компетентностного подхода в образовании — преодолеть разрыв между знаниями учащегося и его практической деятельностью, научить учащегося с помощью полученных и усвоенных знаний эффективно решать задачи практики.

Министерство также предлагает следующую классификацию компетенций, необходимых выпускнику-бакалавру: общие (универсальные, ключевые, «надпрофессиональные») и профессиональные (предметно-специализированные). Каждая компетенция выпускника должна обеспечиваться определенным набором дисциплин и практик, объединенных в соответствующие модули, а содержание модулей — полностью соответствовать уровню приобретаемых компетенций.

Деление профессиональной деятельности человека (по сферам деятельности, задачам, способам работы и т.д.) — это профили подготовки. Перечни направлений подготовки высшего профессионального образования утверждены приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 17 сентября 2009 г. № 337 «Об утвержде-

нии перечней направлений подготовки высшего профессионального образования». Профили являются частью направления подготовки, в рамках которого они создаются, и предполагают получение более углубленных профессиональных знаний, умений и навыков в различных, но более узких областях деятельности.

Наименование профиля, как правило, не должно совпадать с наименованием направления подготовки, в рамках которого он открывается, но должно развивать направления. Наименования профилей по направлениям подготовки высшего профессионального образования, подтверждаемого присвоением лицу квалификации (степени) «бакалавр», устанавливаются вузами и регистрируются учебно-методическими объединениями (УМО), за которыми закреплены эти специальности. Так, существует Учебно-методическое объединение вузов России по образованию в области менеджмента. В рамках направления подготовки «Менеджмент» по состоянию на 2012 г. существуют 13 профилей:

1) аналитическое обеспечение управленческих решений;
2) информационный менеджмент;
3) логистика и управление цепями поставок;
4) маркетинг;
5) международный менеджмент;
6) менеджмент организации;
7) производственный менеджмент;
8) управление малым бизнесом;
9) управление проектом;
10) управление технологическими инновациями;
11) управление человеческими ресурсами;
12) управленческий и финансовый учет;
13) финансовый менеджмент.

По результатам прохождения студентом курса обучения в установленном объеме ему присваивается квалификация «бакалавр».

Деятельность выпускника определяется профессией, направлением подготовки и должностью [74]. Так, получив высшее образование по направлению подготовки 080200 «Менеджмент», человек может заниматься практической деятельностью управленца в государственном учреждении общественной или коммерческой организации, заниматься научной работой, преподавать соответствующие дисциплины в вузе и т.д. Характер его работы будет определяться также должностями: менеджер персонала, руководитель группы маркетинга, директор магазина, начальник отдела кадров, вице-президент компании, председатель правления банка и т.д.

2.2. Характеристика понятия «профессия»

Профессия (лат. *professio* — официально указанное занятие, специальность, от *profiteer* — «объявляю своим делом») — род трудовой деятельности (занятий) человека, владеющего комплексом специальных теоретических знаний и практических навыков, приобретенных в результате специальной подготовки и опыта работы.

Понятие «профессия» следует рассматривать в двух аспектах: с позиций общества и отдельного человека. С позиций общества «профессия — это исторически возникшие формы деятельности людей, необходимые обществу, для выполнения которых человек должен обладать суммой знаний и навыков, иметь соответствующие способности и профессионально важные качества» [83].

С точки зрения общества профессия представляется в виде следующих составляющих:

- как система профессиональных задач, форм и видов, знаний и навыков профессиональной деятельности, профессиональных особенностей человека, обеспечивающих удовлетворение потребностей общества в достижении нужного ему значимого результата;
- как область возможного осуществления человеком трудовых функций. Это проявляется в осознании обществом необходимости в труде определенного рода, в представлениях людей о допустимых условиях работы, справедливом уровне оплаты труда, социальном статусе лиц, профессионально специализирующихся в данном виде трудовой деятельности;
- как общность людей, занятых в определенной сфере деятельности [83] и объединенных общностью взглядов на жизнь и, прежде всего, на ситуации, являющиеся типичными и специфическими для данной профессии, общими профессиональными знаниями и навыками, единой профессиональной терминологией. Данные общности зачастую имеют своих «героев» и исторических личностей, а также профсоюзы, клубы, объединения и ассоциации, иногда даже свои политические движения и партии.

Для конкретного человека профессия — это деятельность, посредством которой данное лицо участвует в жизни общества и которая служит ему главным источником материальных средств к существованию, получаемых взамен затраченного труда. Для человека профессия имеет следующие аспекты: источник существования, средство самореализации, способ участия в жизни общества, наконец, образ жизни.

Человек в своей жизни осуществляет разные виды труда — от простого труда по самообслуживанию до сложных видов творчества. **Труд** можно представить как осознанную целесообразную деятельность человека, которая осуществляется для удовлетворения его потребностей. Труд может быть для человека как средством поддержания своего существования, так и средством самовыражения, самореализации, поиска и достижения смысла жизни (он понимается людьми по-разному — выполнить свое предназначение; наилучшим образом распорядиться своей жизнью; воплотить в жизнь задание свыше. Трудиться — значит исполнять промысел Божий; оставить добрый след в памяти человечества и т.д.) [74, с. 14].

Таким образом, в обобщенном виде профессия — это сфера человеческой деятельности, имеющая специфичные средства, продукты и нормы труда. Примеры профессий: менеджер, педагог, научный работник, инженер, бухгалтер, водитель, каменщик. Подавляющее большинство людей осуществляют работу, сопрягая свои усилия с усилиями других людей, тем самым включаясь в совместный организованный труд. В рамках совместного труда человек выступает в качестве исполнителя и (или) руководителя.

Следует иметь в виду, что «в каждом из видов труда присутствуют две стороны, называемые объектом и субъектом труда. Во-первых, имеется нормативная структура трудовой деятельности, не зависящая от субъективных намерений и оценок человека. Это объективно существующая и выработанная обществом структура трудовой деятельности, включающая относительно жестко фиксированный во времени и в пространстве целесообразный ряд операций и функций. Эту сторону называют „объект труда“, „нормативные показатели операционально-технологической структуры профессии“, „структура профессии“. Этот объективный, не зависящий от конкретного человека состав трудовой деятельности включает следующие характеристики: предмет труда (с чем работает человек), профессиональные задачи, действия и операции, средства, условия, результат труда. Все эти объективные реальности сложились в обществе и существуют до начала их освоения конкретным человеком. Вместе с тем в разных видах труда человек имеет различную возможность варьировать, видоизменять состав своего труда.

Объективный состав трудовой деятельности (предмет, задачи, условия, результаты) определяется специалистами в данной области и выражается в системе правил и нормативных документов, квалификационных требованиях, функциональных обязанностях, должностных инструкциях, где указывается, какие задачи ставятся в данном виде

труда, какими способами труда следует и не следует пользоваться, каков должен быть результат труда и каким он быть не должен» [74, с. 14—15].

«Другая сторона труда, называемая „субъект труда“, определяется с учетом объективного анализа труда, но не сводится к нему. Субъект труда — это конкретный человек с определенным набором психологических характеристик, которые необходимы для усвоения профессиональных знаний, умений и навыков и эффективного труда. К ним относится ряд профессионально важных качеств: направленность личности, мотивы и цели включения человека в данную трудовую деятельность, потребности в творчестве в ходе труда, профессиональные притязания, удовлетворенность трудом, а также профессиональное самосознание, необходимые для осуществления труда профессиональные способности, профессиональный тип мышления. Эти качества являются как предпосылкой труда, так и его результатом, ибо они шлифуются у человека в ходе труда» [74, с. 14—15].

2.3. Содержание профессии менеджера

Основное содержание деятельности менеджера — управление, руководство людьми, что и является главной особенностью этой профессии. Термин «менеджмент» используется наряду с термином «управление».

Под **менеджментом** понимается самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленный на достижение организацией, действующей в рыночных условиях, определенных намеченных целей путем рационального использования различного рода ресурсов с применением современных принципов, функций и методов управления.

Менеджеры — это люди, которые достигают целей, стоящих перед организацией, посредством других людей. Они принимают решения, аккумулируют ресурсы, координируют деятельность сотрудников и направляют ее на достижение целей организации [49]. Менеджеры — должностные лица, профессионально осуществляющие управление организацией, функционирующей в рыночных условиях.

Термин «менеджер» употребляется применительно к руководителям организаций разного типа; применительно к организаторам конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений или программно-целевых групп. Другими словами, менеджер — профессиональный управляющий. Для характеристики содержания деятельности менеджера необходимо рассмотреть функции, которые он выполняет для осуществления своих должностных обязанностей.

Автором первой развернутой классификации функций управления был Анри Файоль, основоположник классической (административной) школы управления. Он рассматривал управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций и осуществляющийся на любом уровне. К функциям управления были отнесены следующие виды деятельности: прогнозирование, планирование и учет в деятельности организации; управление организацией, процессами функционирования и развития предприятия в рамках управленческой структуры; реализация управленческих полномочий путем принятия управленческих решений и координации работы подразделений и сотрудников организации; выработка стандартов контролируемых объектов и организация системы контроля на предприятии; формирование побудительных причин эффективной работы сотрудников организации путем мотивации их труда.

В настоящее время базовыми универсальными функциями менеджмента являются планирование, организация, координация (распорядительство), мотивация, контроль. Основные особенности профессиональной управленческой деятельности обусловлены следующим:

- неопределенностью условий принятия решений (дефицит информации и времени для выработки обоснованных критериев выбора управленческого решения);
- высоким уровнем риска, имеющего значение не только для самого руководителя, но и для подчиненного ему коллектива, а также организации в целом;
- повышенной ответственностью субъекта управления за последствия принимаемых решений. В случае негативных последствий речь идет об ответственности не только административной (иногда и уголовной), но и (главным образом) моральной;
- положением, при котором субъект управления является одновременно руководителем и подчиненным;
- особыми (повышенными) требованиями, предъявляемыми к уровню профессионализма субъекта управления, знаниям, навыкам, уровню образования и качеству воспитания, а также нравственным и деловым качествам руководителя;
- наличием значительного конфликтного потенциала во взаимодействии руководителя и подчиненного, руководителя и коллектива, между руководителями, между различными организациями. Этот потенциал требует нейтрализации, а ситуации конфликта — гармонизации и разрешения без ущерба для участвующих сторон;

- высокой интенсивностью контактов субъекта управления с другими людьми. Каждый из подобного рода контактов требует от руководителя внимания, определенного психического напряжения и больших затрат энергии;
- определяющим влиянием, которое оказывают на содержание решений личные качества и интересы лиц, принимающих это решение;
- конкурентным характером взаимодействия интересов представителей различных звеньев и уровней управления деятельностью организации, которые в большинстве случаев не совпадают;
- уникальностью управленческих ситуаций. Каждая управленческая ситуация существенно отличается от всех других, несмотря на то, что существуют и так называемые типовые и стандартные ситуации. Неповторимость даже стандартной ситуации определяется уникальностью ее участников (каждый человек уникален), новым сочетанием условий и факторов, имеющих значение для ее разрешения.

Для характеристики профессии менеджера важными являются также следующие основания общей классификации профессий: содержание труда (по объекту, цели, средствам, способам, условиям); характер требований к психике человека.

По объекту труда профессию менеджера следует отнести к числу профессий, ориентированных на взаимодействие «человек — человек». Вместе с тем менеджер может руководить и группой людей, профессионально ориентированных на взаимодействие «человек — живая природа» (инженеры, механики), «человек — знаковая система» (редакторы, чертежники), «человек — художественный образ» (артисты, телеведущие). По целям профессия менеджера — преобразующая, причем объектом преобразования выступает социальная реальность (различные ее аспекты). По средствам труда менеджер относится преимущественно к числу профессий умственного труда, при необходимости используются средства обработки информации — вычислительная и организационная техника.

Профессия менеджера требует высококвалифицированного труда и длительной дорогостоящей подготовки кадров. Это профессия, требующая наиболее высокой степени активности и уровня ответственности человека, а также сочетания у человека многих качеств, прежде всего коммуникативных и организационных.

По мере повышения уровня должностного положения менеджера характер требований к психофизическим особенностям человека изменяется от относительной профессиональной пригодности (отсутствие необходимых качеств может компенсироваться мотивацией,

опытом) до абсолютной профессиональной пригодности, для которой необходимы определенные природные данные (качества лидера, организаторские способности и т.д.).

Важная особенность профессии менеджера заключается в том, что он может руководить работой групп людей, профессия которых связана с иными:

- целями (гностическими профессиями — эксперт, ревизор; изыскательскими — научный работник);
- объектами (взаимодействие «человек — живая природа» — инженер, механик и др.; «человек — человек» — врач, учитель, продавец и др.);
- средствами (с применением ручного труда — представители ремесел; машинно-ручного труда — машинист, водитель; автоматизированных систем — оператор);
- условиями (с работой в необычных условиях (пожарный, водолаз), экстренными и экстремальными ситуациями (сотрудники МВД, МЧС) и др.);
- степенью квалификации (профессии с простым квалифицированным трудом, профессии, не требующие специальной подготовки);
- характером труда (автоматический труд — строго регламентированный, с однотипными мелкими операциями в течение дня, задания и приемы однообразны, в частности рабочий-сборщик; полуавтоматический труд — действия не всегда строго регламентированы, перечень заданий и приемов однообразен, но возможно разнообразие в ритме и стиле, в частности машинистка; шаблонный исполнительский труд — задания и приемы разнообразны, но строго оговорены инструкциями, в частности швея).

Существуют четыре типа профессии управленца (менеджера организации).

1. Руководитель. Его основная деятельность — управление конкретным коллективом людей (организацией), принятие управленческих решений для решения практических задач в рамках своей компетенции.

2. Консультант в области управления. Здесь его деятельность также связана с решением практических задач, однако она ограничивается консультированием, т.е. подготовкой и предоставлением руководителю (организации) конкретных советов по решению проблем в области социального управления. Принятие решения с учетом полученного совета остается за руководителем. Он же несет и всю полноту ответственности за принятое решение.

3. Ученый в области управления. Суть его основной деятельности — научные исследования, направленные на поиск и формирование знаний в области управления, изучение закономерностей социального управления, выявление, объяснение, обоснование и прогнозирование событий и явлений в сфере менеджмента.

4. Преподаватель менеджмента. Смысл деятельности преподавателя заключается в обучении, передаче знаний в области управления, руководстве самообразованием менеджеров, управленческом просвещении.

С каждым из указанных типов профессии управленца связаны специфичные требования к профессиональной подготовке и индивидуальным качествам специалиста. Так, для руководителя особенно важны лидерские качества, свободное владение управленческим инструментарием на практике. Для ученого в области управления — творческие способности, склонность к анализу, обобщению информации, поиску новых знаний в сфере научного управления. Для преподавателя «Менеджмента» — способности методиста и дидактика, умение заинтересовать учащихся решением проблем управления, направить их самостоятельное обучение, обладание навыками передачи знаний.

Любая профессия требует опыта и мастерства, по мере профессионального роста человек может расширять сферу своих профессиональных интересов или искать новые сферы приложения способностей и знаний, специализироваться в более узких или новых областях. Например, ротация руководителей высшего звена управления является основой для формирования так необходимого сейчас России корпуса «топ-менеджеров» (высшего менеджмента).

В связи с реформированием экономики России до настоящего времени возникают новые области, в которых требуется квалифицированное управление, в их числе управление проектами, риск-менеджмент, антикризисное управление, разработка и внедрение новых проектов и социальных идей (связанных с экологией, распространением здорового образа жизни и т.д.).

Практические задания

1. Проанализируйте содержание четырех типов профессии управленца и сформулируйте общие и специфические требования к уровню подготовки бакалавра по направлению «Менеджмент».

2. Проанализируйте содержание специализаций по профилю «Менеджмент организации» и постарайтесь определить наиболее близкую вам профессиональную специализацию (с использованием теста Е.А. Климова).

Контрольные вопросы

1. Что значит понятие «профессия»?
2. Какие составляющие выделяет современное общество в понятии «профессия»?
3. Какими факторами обусловлены основные особенности управленческой деятельности?
4. Каково значение понятий «субъект труда», «объект труда»?
5. Каким образом можно охарактеризовать профессию менеджера исходя из оснований общей классификации профессий?
6. В чем сходство и различие четырех типов профессии управленца?
7. Что включает в себя область профессиональной деятельности менеджера?
8. К каким видам профессиональной деятельности должен быть готов бакалавр по направлению подготовки 080200 «Менеджмент»?

Рекомендуемая литература

Комментарий к Закону Российской Федерации «Об образовании» / отв. ред. В.И. Шкатулла. М. : Юристъ, 2007.

Коробко В.И. Теория управления : учеб. пособие. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009.

Омаров А.М. Менеджмент. Управление — древнейшее искусство, новейшая наука : учебник. М. : Экономика, 2009.

Социально-психологические исследования руководства и предпринимательства / отв. ред. А.Л. Журавлев, Е.В. Шорохова. М. : Изд-во Ин-та психологии РАН, 2005.

Сухинин В.П., *Горшенина М.В.* Введение в менеджмент : учеб. пособие. Сызрань : РИО СГТУ, 2010.

Административно-управленческий портал. URL : http://www.aup.ru (дата обращения 28.04.2013).

Образовательные ресурсы Пензенского филиала финансового университета. URL : http://website.vzfei.ru/penza/node/341 (дата обращения 28.04.2013).

ГЛАВА 3

ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНЫХ ТЕОРИЙ МОТИВАЦИИ, ЛИДЕРСТВА И ВЛАСТИ

Вы можете быть автором прекрасных идей; однако этого мало, надо уметь довести их до ума людей, иначе вы ничего не добьетесь.

Ли Якокка «Карьера менеджера»

В данной главе раскрывается сущность и содержание основных теорий мотивации и лидерства. Приводится характеристика различных форм власти в организации, рассматриваются особенности власти как процесса оказания влияния.

В результате изучения материалов по данной теме студенты должны:

знать:

- основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, лидерства;

уметь:

- применять основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач;

владеть:

- современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации,
- навыками обеспечения баланса власти руководителей и подчиненных в целях предотвращения корпоративных конфликтов,
- методиками формирования и навыками применения систем мотивации персонала в организации.

3.1. Сущность и классификация теорий мотивации

Проблема мотивации достаточно сложна и характеризуется значительным разнообразием подходов к изучению ее аспектов, а также поддержанию и обеспечению ее функциональных свойств.

Мотивация труда — одна из важнейших функции менеджмента, представляющая собой побуждение работников к деятельности по достижению целей предприятия через удовлетворение их собственных потребностей [133, с. 192].

Мотивация — это внутреннее состояние человека, связанное с потребностями, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия к поставленной цели. Невозможно мотивировать сотрудников директивно, насильственным образом [66, с. 57]. Основные функции мотивации представлены на рис. 3.1.

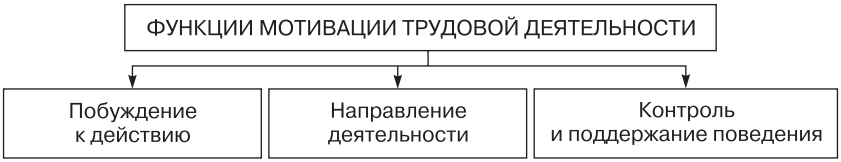


Рис. 3.1. Функции мотивации трудовой деятельности персонала организации

В современной теории управления выделяют два вида мотивации: внутреннюю и внешнюю. **Внутренняя мотивация** связана с интересом к деятельности, со значимостью выполняемой работы, свободой действий, с возможностью реализовать себя, а также развивать свои умения и способности. **Внешняя мотивация** формируется под воздействием внешних факторов, таких как условия оплаты труда, социальные гарантии, возможность продвижения по службе, похвала или наказание руководителя и т.п. Они оказывают сильное воздействие, но не обязательно длительное.

Обобщенная схема механизма мотивации имеет определенный вид (рис. 3.2). Важно различать мотивы и стимулы. Стимулы — внешние причины, побуждения, которые могут вызвать разные мотивы; они ориентированы на удовлетворение потребности, их можно проследить, спланировать, отменить. Чтобы стимул вызвал мотивы, нужно, чтобы он был осознан и принят личностью. Если стимул требует от человека действий, которые неосуществимы, невозможны в силу каких-то причин (физических, нравственных, финансовых и т.п.), то происходит его неприятие и мотив не актуализируется. **Мотив** (фр. *motif*, от лат. *movere* — «побуждать, приводить в движение») — это внутреннее побуждение, определяющее направленность активности человека в профессиональном поведении в целом.

Мотив порождается определенной потребностью и выражает готовность к действию, побуждает к активности. Превращение мотива в главную принуждающую силу человеческого поведения означает его актуализацию [115, с. 166].

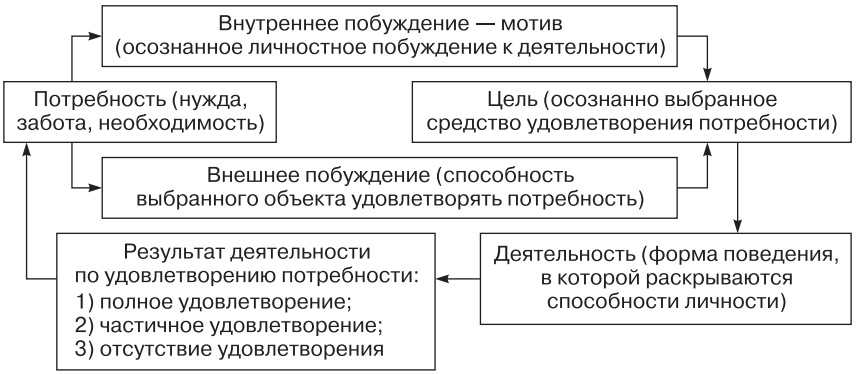


Рис. 3.2. Механизм мотивации персонала [49]

В основе взаимодействия между индивидами лежит реализация потребностей. **Потребность** — это испытываемая человеком нехватка чего-либо, находящегося вне его, необходимого для поддержания нормальной жизнедеятельности.

Основные факторы, влияющие на трудовую мотивацию персонала, отражены в табл. 3.1.

Таблица 3.1

Факторы, влияющие на трудовую мотивации персонала

Индивидуальные характеристики	Характеристики выполняемой работы	Характеристики рабочей ситуации
Пол Возраст Образование Квалификация Стаж работы Трудовые ценности Установки Ведущие потребности	Сложность и ответственность выполняемой работы Степень самостоятельности, которую имеет исполнитель Степень ответственности за конечные результаты Наличие обратной связи относительно рабочих результатов Степень разнообразия выполняемых заданий	1. Организационный контекст: — система стимулирования; — система информирования; — оргкультура; — сложившаяся практика управления; — обучение персонала; — условия труда 2. Непосредственное рабочее окружение: — коллеги (равные по положению); — подчиненные; — руководство

Методы мотивации можно классифицировать на следующие группы:

1) экономические (прямые) — повременная и сдельная оплата труда; премии за качественные и количественные показатели труда; участие в доходах предприятия; оплата обучения и др.;

2) экономические (непрямые) — предоставление льгот в оплате жилья, транспортного обслуживания, питания на предприятии;
3) неденежные — повышение привлекательности труда, продвижение по службе, участие в принятии решений на более высоком уровне, повышение квалификации, гибкие рабочие графики выхода на работу и др. [22, с. 46].

Рассмотрим основные формы мотивации работников предприятия.

1. Заработная плата как объективная оценка вклада работника в результаты деятельности предприятия. Если взаимосвязь между уровнем зарплаты сотрудника и качеством его работы ясна и понятна и работнику, и коллективу, то это является мощным стимулом и рычагом воздействия для повышения производительности труда.

Оплата труда является мотивирующим фактором, только если она непосредственно связана с итогами труда. Работники должны быть убеждены в наличии устойчивой связи между получаемым материальным вознаграждением и производительностью труда. В заработной плате обязательно должна присутствовать составляющая, зависящая от достигнутых результатов.

2. Система внутрифирменных льгот работникам: эффективное премирование, доплаты за стаж, страхование здоровья работников за счет предприятия, предоставление беспроцентных ссуд, оплата расходов на проезд к месту работы и обратно, льготное питание в рабочей столовой, продажа продукции своим работникам по себестоимости или со скидкой; увеличение продолжительности оплачиваемых отпусков за определенные успехи в работе; более ранний выход на пенсию, предоставление права выхода на работу в более удобное для работников время и т.д. Все это при правильном применении является средством повышения производительности труда отдельных работников и стимулом для всего коллектива.

3. Устранение статусных, административных и психологических барьеров между работниками, развитие доверия и взаимопонимания в коллективе.

Таким образом, мотивация представляет собой процесс побуждения отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленной на достижение общих целей предприятия и результативное выполнение принятых решений, что в полной мере способствует эффективному функционированию экономической системы в целом. Становится очевидным, что мотивация — сложная, динамичная система. Следовательно, для описания и объяснения подобного феномена необходимо использовать различные теории, зачастую альтер-

нативные по некоторым вопросам, но не взаимоисключающие друг друга полностью.

В настоящее время существует несколько различных теорий мотивации.

1. Исторически ранние взгляды на мотивацию труда, например политика «кнута и пряника». Ее приверженцы придерживаются мнения о том, что человек по своей природе ленив, хитер, эгоистичен, хочет поменьше дать и побольше взять, поэтому необходимо постоянно принуждать его к труду и систематически поощрять за достижение высоких результатов.

2. Содержательные теории мотивации (в качестве побудительных мотивов к труду рассматриваются внутреннее содержание человека, его потребности).

3. Процессуальные теории мотивации (мотивация возникает в процессе труда).

Первоначальные теории мотивации складывались исходя из анализа исторического опыта поведения людей и применения простых стимулов принуждения — материального и морального поощрения. Наиболее известной и до сих пор широко применяемой является политика «кнута и пряника». «Кнутом» раньше чаще всего был страх смертной казни или изгнания из страны за невыполнение указаний царя, короля или князя, а «пряником» выступало богатство («полцарства») или родство с правителем («принцесса»).

Политика «кнута и пряника» подкупает простотой мотивов и стимулов к достижению поставленной цели, кстати, не всегда четко формулированной правителем («сходи туда, не знаю куда, принеси то, не знаю что»). Она предпочтительна в экстремальных ситуациях, когда цель четко обозначена (победить врага, взять крепость, устранить аварию и др.) и вряд ли пригодна для выполнения сложных проектов с большой продолжительностью и значительным числом участников.

В этом случае следует обратиться к теориям «X», «Y» и «Z», в основе которых лежит отношение человека к труду. Теория «X» была первоначально разработана Ф. Тейлором, а затем развита и дополнена Д. МакГрегором, который добавил к ней теорию «Y». Теория «Z» была предложена значительно позднее, в 1980-е гг., В. Оучи (модель поведения и мотивации человека). «X», «Y» и «Z» совершенно разные модели мотивации, ориентированные на разный уровень потребностей, и, соответственно, руководитель должен применять различные стимулы к труду [39].

Теория «X» базируется на следующих предпосылках:

- в мотивах человека преобладают биологические потребности;

- обычный человек имеет унаследованную нелюбовь к работе и старается избегать ее. Поэтому труд необходимо нормировать, а лучшим методом организации является конвейерный;
- по причине нежелания работать большинство людей только путем принуждения могут осуществлять необходимые действия и затрачивать усилия, необходимые для достижения целей производства;
- средний человек предпочитает, чтобы им управляли, старается не брать на себя ответственности, имеет относительно низкие амбиции и желает находиться в безопасной ситуации;
- качество работы низкое, поэтому необходим постоянный строгий контроль со стороны руководства.

Теория «Y» является антиподом теории «X» и ориентирована совсем на другую группу людей. В основе теории «Y» такие предпосылки [39]:

- в мотивах людей преобладают социальные потребности и желание хорошо работать;
- физические и эмоциональные усилия на работе для человека так же естественны, как во время игры или на отдыхе;
- нежелание работать не является наследственной чертой, присущей человеку. Человек может воспринимать работу как источник удовлетворения или как наказание в зависимости от условий труда;
- внешний контроль и угроза наказания не являются главными стимулами побуждения человека к деятельности для достижения организацией своих целей;
- ответственность и обязательства по отношению к целям организации зависят от вознаграждения, получаемого за результаты труда. Наиболее важным вознаграждением является то, которое связано с удовлетворением потребностей в самовыражении;
- обычный воспитанный человек готов брать на себя ответственность и стремится к этому;
- многим людям присуща готовность использовать свои знания и опыт, однако индустриальное общество слабо использует интеллектуальный потенциал человека.

Основные положения теории «Z» [39]:

- в мотивах людей сочетаются социальные и биологические потребности, люди хотят работать в группе и предпочитают групповой метод принятия решения;
- должна существовать индивидуальная ответственность за результаты труда;
- предпочтительнее неформальный контроль за результатами труда на основе четких методов и критериев оценки;

- на предприятии должна существовать постоянная ротация кадров с постоянным самообразованием;
- предпочтительнее медленная служебная карьера с продвижением людей по достижении определенного возраста;
- администрация проявляет постоянную заботу о работнике и обеспечивает ему долгосрочный или пожизненный наем;
- человек — основа любого коллектива, и именно он обеспечивает успех предприятия.

Таким образом, работники, описываемые теориями «X», «Y» и «Z», различаются по виду поведения и стимулов побуждения к труду. В организации, как правило, представлены все типы людей и применение той или иной мотивации определяется удельным весом работников конкретного типа в группе.

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации человеческих потребностей (внутренних побуждениях, воздействующих на поведение людей и вынуждающих их действовать определенным образом). К содержательным теориям мотивации относятся:

- теория А. Маслоу;
- теория К. Альдерфера;
- теория Д. МакКлелланда;
- теория Ф. Герцберга и др.

В их основе лежит взаимосвязь между потребностями и действиями, направленными на их удовлетворение. Основные положения содержательных теорий мотивации представлены на рис. 3.3.

Теория иерархии человеческих потребностей А. Маслоу предполагает, что в основе мотивации человека лежит комплекс потребностей, причем нужды конкретного индивида располагаются в иерархическом порядке. А. Маслоу выделил пять основных типов мотивирующих потребностей (в порядке возрастания) [116, с. 105]: физиологические, безопасности, социальные, в уважении, самовыражении. В соответствии с этой теорией существует определенная последовательность удовлетворения потребностей: прежде чем актуализируется потребность следующего уровня, должна быть удовлетворена низшая. Причем приоритетными являются низшие потребности, неудовлетворенность которых может блокировать актуализацию высших потребностей. Однако деятельность человека чаще всего стимулируется совокупностью различных потребностей и иерархическая структура не имеет абсолютно жесткого и последовательного характера, что отмечалось и самим А. Маслоу.

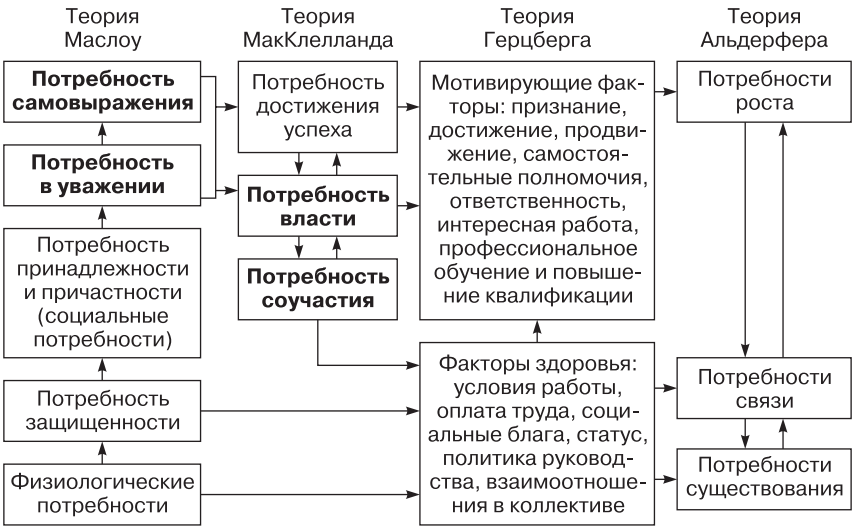


Рис. 3.3. Содержательные теории [49]

Теория К. Альдерфера в отличие от концепции А. Маслоу базируется на трех группах потребностей: существовать, общаться с другими, роста и развития. Удовлетворение данных потребностей может осуществляться как в иерархическом (снизу вверх), так и в ином порядке. При этом на порядок доминирования тех или иных групп потребностей влияют различные факторы, в числе которых и индивидуальные характеристики человека — образование, религиозные убеждения, особенности воспитания и др.

Дэвид МакКлелланд считал, что людям присущи три потребности: власть, успех и причастность. Потребность власти проявляется как желание воздействовать на других людей. Эту потребность испытывают обычно откровенные энергичные люди, стремящиеся отстаивать свои позиции. Потребность успеха состоит не в провозглашении успеха, а в процессе доведения работы до успешного завершения. Люди, испытывающие эту потребность, обычно рискуют умеренно и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно. Поэтому для мотивации сотрудников с потребностью успеха перед ними надо ставить задачи с умеренной степенью риска, делегировать им достаточные полномочия, чтобы они могли проявлять инициативу, регулярно и конкретно поощрять их за достигнутые результаты. Потребность в причастности по МакКлелланду схожа с потребностью по Маслоу. Люди, испытывающие эти потребности, заинтересованы

обычно в налаживании дружеских отношений, охотно приходят на помощь. Поэтому их можно увлечь работой, дающей обширные возможности для социального общения, и не следует ограничивать их межличностные контакты.

Мотивация поведения занимает большое место и в теории Ф. Герцберга, который делит потребности на гигиенические факторы и мотивации. Ф. Герцберг создал двухфакторную модель, которая показывает факторы, вызывающие удовлетворенность работой (рис. 3.4) [76].

Рис. 3.4. Влияние мотивации труда на удовлетворенность трудом

Так, из рисунка видно, что первая группа факторов (гигиенические факторы) связана с самовыражением личности, ее внутренними потребностями, а также с окружающей средой, в которой осуществляется работа. Вторая группа факторов мотивации связана с характером и сущностью самой работы. Руководитель здесь должен помнить о необходимости обобщения содержательной части работы. Гигиенические факторы Ф. Герцберга, как видим, соответствуют физиологическим потребностям, потребности в безопасности и уверенности в будущем.

Процессуальные теории мотивации исходят из того, что люди оценивают различные виды поведения через полученные результаты [132]. В процессуальных теориях анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям, поведение личности является также функцией ее восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного ею типа поведения.

Существуют три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера — Лаулера.

Фундаментальными факторами мотивации в теории ожидания В. Врума являются: взаимосвязи «затраты труда — результаты» (З – Р), «результаты — вознаграждение» (Р – В), валентность (удовлетворенность вознаграждением). Формула мотивации, по В. Вруму, выглядит следующим образом [115, с. 168]:

$$\text{Мотивация} = (\text{З} - \text{Р}) \times (\text{Р} - \text{В}) \times \text{Валентность}.$$

Ожидание в отношении «затрат труда — результатов» — это соотношение между затраченными усилиями и полученным результатом; ожидание в отношении «результатов — вознаграждения» — это ожидание определенного вознаграждения или поощрения за достигнутые результаты; валентность — степень удовлетворения от полученного вознаграждения или поощрения. Мотивация будет действенной, если ожидание на каждом этапе будет положительным. В противном случае мотивация будет слабой, а результаты труда — незначительными [115, с. 168].

Теория справедливости утверждает, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если это сравнение показывает несправедливость и дисбаланс, т.е. человек считает, что его коллега получил за ту же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате этого сотрудника необходимо мотивировать, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс [115, с. 109].

Модель мотивации, объединившую теорию ожидания и теорию справедливости, разработали Л. Портер и Э. Лоулер. Согласно их модели, уровень приложенных усилий определяется ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий повлечет за собой определенный уровень вознаграждения.

Базовыми элементами модели Портера — Лоулера являются затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Следуя логике данной модели, результативность труда служащего зависит от приложенных им усилий, его личных черт и способностей, осознания им своей роли в процессе труда. На уровень затрачиваемых усилий влияют ценность вознаграждения и оценка вероятности реализации связи между усилиями и получением вознаграждения [115, с. 169].

Основной вывод, который постулируется в этой теории, состоит в том, что результативный труд приводит к удовлетворенности ра-

ботника, а не наоборот, как утверждалось в некоторых более ранних мотивационных теориях, будто удовлетворенность трудом приводит к достижению высоких результатов. Таким образом, существует достаточно большое количество различных теорий мотивации, пытающихся дать объяснение этому явлению. Для определения преимуществ и недостатков применения отдельных теорий мотивации на практике необходимо разработать методику исследования.

3.2. Понятие и содержание концепций лидерства

Лидерство — один из ключевых факторов достижения эффективности деятельности организации, это часть процесса управления, основанная на исключительных способностях лидера выступать как личность, способная объединить людей ради достижения определенной цели, оказать на них решающее влияние, организовать и направлять их коллективные действия в определенных социальных группах.

Чтобы стать лидером в конкретной ситуации, человек должен обладать определенными социальными качествами, помогающими выделить и возглавить именно те действия ведомых им людей, которые в наибольшей степени соответствуют их целям, интересам, потребностям и способны привести к решению поставленных перед ним задач.

На протяжении десятилетий специалисты, изучающие лидерство, давали ему различные определения: средоточие групповых процессов, индивидуальность человека и его воздействие, искусство добиваться согласия, осуществление влияния, модель поведения, форма убеждения, властные отношения.

Отечественные исследователи проблем совершенствования управления О.С. Виханский и А.И. Наумов определяют лидерство, с одной стороны, как «наличие определенного набора качеств, приписываемых тем, кто успешно оказывает влияние или воздействие на других», с другой — как «процесс преимущественно несилового воздействия в направлении достижения группой или организацией своих целей» [23].

Таким образом, лидерство представляет собой:

а) специфический тип управленческого взаимодействия;

б) потенциал, имеющийся у руководителя.

Успешная реализация функции лидерства влияет на формирование ценностно-нормативной системы, регулирует поведение людей и социальных групп в коллективе, что в конечном итоге повышает эффективность деятельности организаций.

На сегодняшний день отечественными исследователями проблем управления выделены основные типы подходов к изучению лидерства. В основу деления подходов положены две переменные или два измерения (динамика поведения и уровень ситуационности). В зависимости от учета в подходе уровня ситуационности и динамики поведения лидера можно выделить четыре типа подходов к изучению феномена лидерства. Группировка основных концепций лидерства и их содержание, исходя их предложенных выше типов подходов, представлена в табл. 3.2.

Таблица 3.2

Эволюция концепций лидерства

Тип подхода к лидерству	Концепции лидерства	Содержание концепций лидерства
Первый тип (анализ лидерских качеств без учета ситуации)	Теория лидерских качеств	Исходит из положений немецкой психологии конца XIX — начала XX в. и концентрирует свое внимание на врожденных качествах лидера. Лидером, согласно этой теории, может быть лишь такой человек, который обладает определенным набором личностных качеств или совокупностью психологических черт, а лидерство определяется предрасположенностью отдельных людей (Ч. Барнард, К. Бэрд, Р. Стогдилл, Р. Кенни, Д. Бласкович, П. Шэйвер и др.)
	Теория «X» и теория «Y» Д. МакГрегора	Существуют два типа управления, отражающих взгляды на работников: как на пассивных и ленивых исполнителей (теория «X») и как на работников, для которых труд является естественной потребностью и желанным (теория «Y»). В зависимости от типа управления МакГрегор разработал рекомендации для руководителей по использованию личного интеллектуального потенциала
Второй тип (анализ образцов лидерского поведения без учета ситуации)	Концепции лидерского поведения: а) исследования университета штата Огайо	Существуют две категории поведения лидера: 1) поведение, направленное на проявление заботы о чувствах подчиненных, характеризующееся взаимным доверием, открытостью общения и уважением (внимательность); 2) поведение, направленное на достижение целей, определение задач и управление деятельностью подчиненных (инициирование структуры)

Продолжение

Тип подхода к лидерству	Концепции лидерства	Содержание концепций лидерства
	б) исследования Мичиганского университета	Существуют два основных типа поведения лидера: 1) поведение, ориентированное на работника, направлено на межличностные отношения и потребности подчиненных; 2) поведение, ориентированное на работу, направлено на выполнение работы
	в) система управления Лайкерта	Условием эффективного лидерства является оказание поддержки работникам и привлечение их к принятию решений: 1) лидер, ориентированный на работу; 2) лидер, ориентированный на работников
	г) управленческая сетка Блейка — Моутона	Выделяют пять стилей лидерства в зависимости от степени интереса к работе и людям, при этом самый эффективный стиль — основанный на управлении участием (одинаково высокий уровень проявления заботы о людях и внимания к выполняемому заданию)
Третий тип (ситуационный анализ эффективного поведения лидера)	Концепции ситуационного лидерства: а) Танненбаума — Шмидта	Лидер придерживается одного из семи возможных образцов поведения в зависимости от силы воздействия на отношения лидерства трех факторов: самого лидера, его последователей и создавшейся ситуации
	б) Фидлера	Эффективность лидера зависит от трех переменных: первая — структура потребностей лидера (стремится прежде всего к выполнению задачи или хочет удовлетворить межличностные потребности); вторая — способность лидера контролировать ситуацию или его уверенность в том, что задача будет выполнена; третья — взаимосвязь между структурой потребностей и ситуативным контролем
	в) Херсея — Бланшарда	В основе эффективного лидерства — три ключевых фактора ситуационности: зрелость последователей, зрелость в работе (способность работать) и психологическая зрелость (желание работать). Отсюда два основных типа поведения лидера: 1) поведение в области отношений

Окончание

Тип подхода к лидерству	Концепции лидерства	Содержание концепций лидерства
		2) поведение, относящееся к работе. Сочетание этих типов поведения дает четыре стиля лидерства: указывающий, убеждающий, участвующий, делегирующий
	г) Хауза — Митчелла	Теория путей и целей: поведение лидера одобряется подчиненным и удовлетворяет его настолько, насколько подчиненный уверен в том, что действия лидера позволят ему в итоге получить персональное вознаграждение. Отсюда четыре типа стилей лидерства: директивное, поддерживающее, ориентированное на достижения, участвующее, ориентированное на повышение уровня выполнения работы
	д) Стинсона — Джонсона	Поведение лидера (эффективный стиль лидерства) в большей степени определяется характеристиками последователей (их потребностями в достижении и независимости, их уровнем знаний и опыта)
	е) Врума — Йеттона — Яго	Нормативная модель принятия решений лидером: в ее основе лежат три критерия эффективности — рационализм (качество решения), одобрение (уровень обязательств по выполнению решения подчиненными), время (срочность решения)
Четвертый тип (ситуационный анализ характера эффективного лидера)	«Атрибутивная» теория	Руководитель выбирает стиль своего поведения по отношению к работнику на основе наблюдений за работой и выявления причин конкретного поведения последнего
	Концепция лидера-преобразователя	Модель преобразующего лидера предполагает наличие у лидера и его последователей определенного поведения, пригодного для творческого решения проблемы в кризисной ситуации
	Концепция харизматического лидера	Руководителю должна быть присуща харизма как форма влияния на других людей посредством личностной привлекательности, вызывающей поддержку и признание, что обеспечивает обладателю харизмы власть над последователями

Первые теории лидерства акцентировали внимание на исследовании личностных качеств лидера, определяющих эффективность его поведения в организации. В результате анализа полученных результатов было выяснено, что задача составления перечня таких характеристик практически нерешаема. По существу теория лидерских качеств не давала ответа на вопрос, почему и при каких обстоятельствах появляются лидеры, каково происхождение феномена лидерства.

Концепции лидерского поведения предполагали, что есть некоторая общая оптимальная стратегия лидерства. Однако в результате исследований появилась необходимость дальнейшего изучения феномена лидерства, в частности, изучения характеристик ситуаций, определяющих выбор того или иного образца поведения лидера.

Концепции ситуационного лидерства исследуют данный феномен как результат взаимодействия определенных ситуационных переменных, предлагая использовать конкретный стиль лидерства в зависимости от сложившейся комбинации. Данные концепции получили широкое распространение, но и они не смогли дать исчерпывающего объяснения природе и происхождению лидерства, поскольку не сложилось единого мнения в отношении характеристик подчиненных и среды, учитываемых при выборе стиля лидерства. Однако исследователями было выявлено, что основополагающим для любого стиля или типа поведения является разграничение между людьми и поставленной перед ними задачей.

Современные концепции лидерства пытаются соединить в себе характерологический, ситуационный и поведенческий аспекты изучения лидерства и использовать преимущества ранее разработанных теорий. Данный подход ориентирован на создание универсальной модели эффективного лидера, обладающего способностями нового видения проблем, а также, как отмечает ряд отечественных исследователей, социально-психологической компетентностью.

В большинстве случаев лидерство является результатом комбинации нескольких переменных: ситуации; уровня и характера притязаний; потребностей и социальных установок подчиненных; личностных характеристик лидера.

3.3. Власть и влияние в современной организации

В менеджменте большинство воздействий на объект управления осуществляется через оказание влияния на основе имеющейся власти.

Влияние — это психологическое (эмоциональное или рассудочное) воздействие, которое оказывается на подчиненных с целью изменения их поведения [114].

Под властью понимается способность и возможность влиять на деятельность людей для достижения целей организации.

Управление выступает как важнейший и наиболее эффективный в современном мире способ осуществления власти. В общем случае **власть** — это способность и возможность осуществлять свою волю, оказывать определяющее влияние на поведение и деятельность отдельных людей и их групп с использованием авторитета и права. В свою очередь, наличие власти является необходимым условием эффективного руководства.

Принято выделять следующие основные формы власти: основанную на принуждении, традиционную, компетентную, базирующуюся на мотивации, эталонную и власть-харизму.

Власть, основанная на принуждении, предполагает, что руководитель может оказывать влияние на других (подчиненных), если он контролирует тем или иным способом величину или форму наказания, которое может быть к ним применено. В этой связи следует учитывать, что управление, базирующееся на принуждении, на страхе подчиненных, может привести только к кратковременному успеху, в долгосрочной перспективе такой руководитель обречен на провал.

Традиционная (*законная*) *власть* основывается на праве человека руководить другими в силу соответствующего должностного положения в структуре организации, а также на вере подчиненных в незыблемость традиций и в то, что существующее положение вещей, с одной стороны, наилучшим способом отвечает их потребностям и интересам, а с другой — что это положение не только невозможно, но и нецелесообразно изменять.

Компетентная (*экспертная*) *власть* осуществляется, когда менеджер воспринимается как носитель специальных и полезных знаний, возможно, недоступных по тем или иным причинам подчиненным, и является таковым. Это наиболее надежная опора для руководителя любого уровня управления как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. В этой связи представляет интерес высказывание древнего китайского философа Лао-цзы: «Там, где великие мудрецы имеют власть, подданные не замечают их существования. Там, где властвуют невеликие мудрецы, народ бывает привязан к ним и хвалит их. Там, где властвуют еще меньшие мудрецы, народ боится их, а там, где еще меньше, народ их презирает».

Власть, *базирующаяся на мотивации* (*вознаграждении*), означает, что руководитель имеет власть над другим человеком, если этот человек верит, что руководитель может вознаградить его или отказать в этом. Вместе с тем, учитывая сложность и большое разнообразие иерархий потребностей людей, существует проблема идентификации иерархии потребностей подчиненного.

Эталонная власть (власть примера) основывается на том, что индивидуальные качества, способности и стиль работы менеджера настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же. Однако представления об эталоне поведения и деятельности могут коренным образом измениться под воздействием внешних обстоятельств или вследствие развития коллектива и отдельных исполнителей. Это способно поставить под угрозу сложившиеся связи и эффективность управления в целом.

Власть-харизма поддерживается убежденностью в наличии у человека, выступающего в качестве носителя власти, качеств, вызывающих преклонение перед ним и веру в его особые способности и возможности. Харизматический лидер (руководитель) выступает, как правило, в роли избавителя и благодетеля. Ему обычно приписываются все успехи его сторонников. Неудачи не отражаются на имидже лидера, в них обвиняются другие люди или обстоятельства.

Необходимо отметить, что власть как процесс оказания влияния на людей характеризуется:

1) целенаправленностью влияния, т.е. влияние оказывается в определенном направлении; при этом направление может задавать цель организации (или ее подразделения), задачи или функции подразделения;
2) опорой на ресурсы, т.е. власть опирается на ресурсы, имеющиеся в распоряжении у носителя власти, что поддерживает зависимость подчиненных;
3) наличием определенного механизма, т.е. средств воздействия на подчиненных. Все типы власти имеют свой механизм воздействия, который формируется исходя из того, что именно определяет зависимость одного человека от другого, какие потребности человека удовлетворяются путем подчинения лицу, оказывающему влияние;
4) неоднозначностью последствий применения власти, т.е. власть может характеризоваться некоторой непредсказуемостью последствий оказания влияния. Например, исполнитель не считает правильным решение (указание, приказ) руководителя.

В таком случае он может оказывать явное или скрытое сопротивление и не подчиняться власти [114].

Абсолютной власти не существует. Для того чтобы социальные отношения в организации находились в равновесии, необходимо обеспечить баланс власти, т.е. равновесие в отношениях «власть — подчинение». Отсутствие баланса власти создает излишнюю зависимость и подавленность подчиненных, что может плохо отразиться на результатах их труда.

Практические задания

1. Используя пирамиду А. Маслоу (теория иерархии потребностей), сформулируйте основные потребности студента-первокурсника, обучающегося по направлению подготовки 080200 «Менеджмент».

2. Приведите примеры известных руководителей, политиков, выдающихся людей в соответствии с различными концепциями лидерства.

3. На основе анализа рекомендуемой литературы составьте представление о сущности компетентной (экспертной) власти, средствах ее осуществления и формах проявления.

Контрольные вопросы

1. Что значит понятие «мотивация труда»?
2. В чем суть основных функций мотивации?
3. Как классифицируются основные теории мотивации труда?
4. Каково значение понятий «лидер», «лидерство»?
5. Какие подходы к лидерству существуют в настоящее время?
6. В чем отличие ситуационного анализа эффективного поведения лидера от ситуационного анализа характера эффективного лидера?
7. Каково значение понятий «власть», «влияние»?
8. Какие существуют формы власти?

Рекомендуемая литература

Базаров Т.Ю. Управление персоналом : учебник для студентов профессиональных учебных заведений. 7-е изд. М. : Академия, 2008.

Кузнецов К. Мотивация и видение будущего фирмы // Управление персоналом. 2006. № 7. С. 31—33.

Левина С., *Пономарева И.* Управление мотивацией руководителей и специалистов организации // Управление персоналом. 2010. № 3.

Мескон М., *Альберт М.*, *Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М. : Вильямс, 2009.

Химаныч В. Лидерство — это комбинация генетики и опыта // Управление персоналом. 2012. № 20. С. 6—14.

Шапиро С.А. Основы трудовой мотивации (для бакалавров) : учеб. пособие. М. : КНОРУС, 2012.

ГЛАВА 4

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ УЧЕБНАЯ РАБОТА И ФОРМИРОВАНИЕ ЖИЗНЕННОЙ ПОЗИЦИИ СТУДЕНТА

Хорошие менеджеры не только делают деньги,
но и создают смысл существования для людей.
Т. Питерс, Р. Уотермен.
В поисках эффективного управления

В данной главе рассматриваются вопросы организации самостоятельной работы студентов в учебном процессе с учетом различных аспектов. Анализируются трудности, возникающие при планировании и организации индивидуальной работы студентов в вузе, а также приводится ряд рекомендаций по повышению эффективности самостоятельной работы.

В результате изучения материалов по данной теме студенты должны:

знать:

- теоретические основы организации обучения в вузе,
- классификации различных видов самостоятельной работы;

уметь:

- планировать самостоятельную работу на определенный промежуток времени, определять этапы и последовательность,
- выбрать формы и виды организации самостоятельной работы в соответствии с учебным планом;

владеть:

- навыками составления графиков выполнения домашних заданий, контрольных работ,
- методами организации различных видов самостоятельной работы.

4.1. Обучение как начальный этап формирования профессиональных знаний

Обучение в высшем учебном заведении включает не только учебную и познавательную деятельность, которую студенты выполня-

ют в часы, когда нет аудиторных занятий, но и ту самостоятельную работу, которую они осуществляют во время лекций, семинаров, практических занятий. Например, чтобы усвоить учебный материал, услышанный в ходе лекции или семинарского занятия, надо проделать определенную умственную работу: понять, обобщить полученную информацию, записать ее в тетрадь своими словами, сделать схемы, переписать формулы, расчеты, таблицы и т.п. При подготовке к семинарским и практическим занятиям самостоятельно изучить и законспектировать рекомендованную учебную литературу, выполнить различные задания.

Обучение представляет собой упорядоченную динамическую систему приемов чтения, прослушивания, наблюдения, осмысления, обобщения, систематизации, конспектирования, запоминания и воспроизведения учебного материала. В процессе обучения используются различные средства, среди которых традиционно выделяются следующие:

1) объекты окружающей среды, взятые в натуральном или специально препарированном для целей обучения виде;
2) действующие модели машин, механизмов, аппаратов, сооружений и т.д.;
3) макеты и муляжи (технических установок и сооружений и пр.);
4) приборы и приспособления для учебных экспериментов;
5) графические средства (картины, рисунки, схемы, карты и т.п.);
6) технические средства (компьютеры, локальные компьютерные сети, учебные кинофильмы, видео- и аудиозаписи и т.д.);
7) учебники, учебные и методические пособия.

Современные тенденции развития познавательной деятельности студентов увеличивают роль информационных технологий. Использование данных сети Интернет — неотъемлемая часть процесса обучения.

К формам организации учебной деятельности в высшем учебном заведении можно отнести лекции, семинарские и практические занятия, лабораторные работы, практикумы и др.

Реализация компетентностной модели обучения бакалавров предполагает широкое применение в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (компьютерных симуляций, деловых и ролевых игр, разбор конкретных ситуаций, психологические и иные тренинги) в сочетании с внеаудиторной работой.

4.2. Классификация видов и типов заданий самостоятельной работы студентов

Необходимое условие реализации образовательных программ третьего поколения — значительное увеличение времени, отводимого в вузах на организацию самостоятельной работы студентов, которая наряду с аудиторной представляет одну из форм учебного процесса и является его существенной частью.

Содержание самостоятельной работы студентов носит двусторонний характер:

- с одной стороны, это способ деятельности студентов во всех организационных формах учебных занятий и во внеаудиторное время, когда они самостоятельно изучают материал, определенный содержанием учебной программы;
- с другой стороны, это вся совокупность учебных заданий, которые должен выполнить студент во время обучения в вузе: перевести, например, определенное количество страниц иностранного текста, подготовить творческое сообщение по какой-либо проблеме, написать реферат, контрольную или курсовую работу и т.п.

В образовательном процессе высшего профессионального образовательного учреждения самостоятельная работа представляет единство трех взаимосвязанных форм:

1) внеаудиторная самостоятельная работа;
2) аудиторная самостоятельная работа, которая осуществляется под непосредственным руководством преподавателя;
3) творческая, в том числе научно-исследовательская работа.

Основными видами самостоятельной работы студентов являются:

- предварительная подготовка к занятиям, в том числе к тем, на которых будет изучаться новый учебный материал. Такая подготовка предполагает изучение учебной программы, установление связи с ранее полученными знаниями, выделение наиболее значимых и актуальных проблем, на изучение которых следует обратить особое внимание, и др.;
- прослушивание лекций, осмысление учебной информации, сообщаемой преподавателем, ее обобщение и краткая запись. Своевременная доработка конспектов лекций;
- подбор и изучение рекомендованной литературы по учебным дисциплинам;
- выяснение наиболее сложных, непонятных вопросов и их уточнение во время консультаций;

- подготовка к семинарским, практическим занятиям, экзаменам и зачетам;
- выполнение научной работы, участие в исследованиях, проводимых в масштабе вуза (учебной программой обучения в вузах предусмотрено, что студенты могут участвовать в разнообразных видах научно-исследовательской работы, начиная с первого курса) [105, с. 6];
- прохождение практики по приобретаемой специальности;
- общественная работа в вузе, на факультетах в качестве старост, членов студенческих советов;
- изучение и систематизация официальных государственных документов: законов, постановлений, указов, нормативно-инструкционных и справочных материалов с использованием информационно-поисковых систем «КонсультантПлюс», «Гарант», глобальной сети Интернет;
- участие в работе студенческих научных конференций.

По своему характеру все многообразие самостоятельной работы студентов можно условно объединить в три группы, которые представлены в табл. 4.1.

Таблица 4.1

Характер самостоятельной работы студентов

№ п/п	Группа самостоятельной работы	Содержание характера самостоятельной работы
1	Репродуктивная самостоятельная работа	Самостоятельное прочтение, просмотр, конспектирование учебной литературы, прослушивание лекций, магнитофонных записей, заучивание, пересказ, запоминание, повторение учебного материала и др.
2	Познавательно-поисковая самостоятельная работа	Подготовка сообщений, докладов, выступлений на семинарских и практических занятиях, подбор литературы по учебной проблеме, написание контрольных, курсовых работ и др.
3	Творческая самостоятельная работа	Написание рефератов, научных статей, участие в научно-исследовательской работе, подготовка дипломной работы, выполнение специальных творческих заданий и др.

Различие самостоятельной работы по характеру познавательной деятельности не означает преимущество одной группы над другой. В подготовке студентов к будущей профессиональной деятельности одинаковое значение имеют все из них. Так, репродуктивная самостоя-

тельная работа способствует увеличению багажа профессиональных знаний, навыков и умений, расширяет эрудицию. Познавательно-поисковая и творческая самостоятельная работа развивает интеллектуальные, профессиональные, творческие способности.

Специфика обучения в высшем учебном заведении обусловливает и некоторые особенности самостоятельной работы студентов. Они проявляются в следующем:

1) в большом объеме и интенсивности самостоятельной познавательной деятельности. Практически $^2/_3$ всего учебного времени приходится на самостоятельную работу, поэтому значительная часть учебного материала осваивается студентами самостоятельно;
2) отсутствии постоянного управляющего воздействия на самостоятельную работу студентов со стороны преподавателей в те дни, когда нет аудиторных занятий;
3) сочетании различных по характеру видов самостоятельной работы — от репродуктивной до творческой;
4) необходимости одновременного выполнения самостоятельной работы по различным, зачастую разноплановым учебным предметам.

Реализация ФГОС ВПО третьего поколения вносит свою специфику в формы самостоятельной работы студентов. При определении формы организации самостоятельной работы по конкретным дисциплинам необходимо учитывать перечень компетенций, которые должны сформироваться в результате освоения образовательной программы.

4.3. Организация эффективной индивидуальной работы студентов в вузе

Отечественные и зарубежные специалисты, изучавшие проблемы индивидуальной работы студентов, отмечают, что при ее проведении обучающиеся сталкиваются с рядом трудностей, которые условно можно разделить на пять групп.

Первая группа — трудности поиска необходимой информации для самостоятельного изучения отдельных учебных вопросов. Студентам, особенно первого курса, достаточно сложно определить, что конкретно надо изучить или прочитать, чтобы глубоко и обстоятельно разобраться в той или иной проблеме; какие учебные пособия, учебники из множества книг, продающихся в магазинах и имеющихся в библиотеке, выбрать для изучения; как быстро найти рекомендованную преподавателем книгу, статью в библиотеке и т.п.

Вторая группа — трудности ориентирования в содержании книг, учебных пособий. Студенты часто затрудняются в том, как выделить собственно научный аспект какого-либо вопроса, как определить главные проблемы изучаемого вопроса. Трудности возникают и в связи со слабым знанием особенностей взглядов, идей, различных школ, направлений и их представителей, упоминаемых событий, фактов, если они подробно не описываются. Сложности бывают и тогда, когда в тексте имеются иносказания, скрытый смысл отдельных положений, что особенно характерно для переводной литературы.

Третья группа — трудности лингвистического характера. Они связаны с тем, что студенты недостаточно глубоко знают научное содержание отдельных понятий, определений, не могут правильно раскрыть смысл имеющихся в литературе терминов.

Четвертая группа — трудности, возникающие при попытке обобщения изложенных в различных учебниках теоретических положений, определения их взаимосвязи, взаимодействия и взаимозависимости. Студентам не всегда удается соотнести между собой имеющиеся в литературе и нередко противоречащие друг другу отдельные теоретические положения, выявить и понять логику рассуждений автора, обоснование и аргументацию сделанных выводов и обобщений.

Пятая группа — трудности, связанные с применением полученных знаний на практике. Студентам бывает сложно правильно оценить возникшую в повседневной жизни ситуацию, чтобы применить к ее анализу и разрешению полученные профессиональные знания, выделить в практической ситуации основное звено, которое требует применения соответствующего теоретического подхода и обоснования и др.

Таким образом, трудности, возникающие в индивидуальной работе, носят комплексный характер. Их преодоление во многом зависит от того, насколько студентам удается овладеть техникой, методикой и организацией самостоятельной работы.

В Пензенском филиале Московского открытого социального университета в 2005—2007 гг. было проведено исследование социологического портрета студентов 1—4 курсов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации». В результате анализа было выявлено, что время, затрачиваемое на ежедневную самостоятельную подготовку к учебным занятиям, составляет до 1 ч у 18,0% респондентов, 1—2 ч у 39,6%, 2—3 ч у 33,3% и более 3 ч у 5,4% студентов. При этом самой распространенной формой осуществления ежедневной самостоятельной подготовки к учебным занятиям является, по результатам опроса, проработка конспектов лекций и чтение специальной литературы (соответственно 72,1 и 59,5% респондентов). Также 32,4% опрошенных

указали на чтение научно-публицистической литературы и 4,5% считают наиболее эффективной формой самостоятельной подготовки посещение тренингов и семинаров.

Изучение опыта самостоятельной работы студентов в ряде высших учебных заведений, специальные исследования данной проблемы позволяют выделить основные пути преодоления трудностей при самостоятельном изучении учебной программы:

1) научная организация и планирование;
2) рационализация режима дня, санитарно-гигиенических и эстетических условий;
3) совершенствование индивидуальной техники в различных видах учебных занятий;
4) активизация работы студентов по самосовершенствованию [105, с. 9].

Успех в ведении самостоятельной работы во многом зависит от ее организации. Правильная организация, умелое планирование позволяют существенно повысить качество и эффективность самостоятельной учебной деятельности студентов, выполнить значительно больший объем работы.

Основным условием организации эффективной самостоятельной работы является ее планирование. При планировании самостоятельной познавательной деятельности важно учитывать следующее.

1. Правильно определить главное и второстепенное в работе. Для этого необходимо проанализировать тематические планы и учебные программы, списки литературы по всем учебным дисциплинам, которые изучаются в учебном году или семестре. Проконсультироваться у преподавателя по вопросу о том, каким видам самостоятельной работы необходимо уделить особое внимание на данном этапе. Важно учесть весь объем учебного материала, его детали и особенности, аудиторные занятия, участие в научной работе и др. При этом главное в самостоятельной работе следует планировать ежедневно, а второстепенное — по мере необходимости и наличия времени. На изучение основных профессиональных дисциплин и дисциплин специализации необходимо выделять не менее 80% всего времени самостоятельной работы.

2. Некоторым студентам на период обучения в вузе предстоит изменить уклад своей обычной жизни, посвятить учебной деятельности все свое внимание, физические и духовные силы. Не учеба в вузе должна вписываться в сложившиеся привычки и образ жизни, а самостоятельная работа и аудиторные занятия должны определять распорядок дня и распределение времени для труда и отдыха.

3. Необходимо приучить себя целеустремленно и рационально выполнять установленный распорядок дня и отводить самостоятельной работе не менее 6 ч в дни, когда нет аудиторных занятий, и не менее 3 ч в дни, когда они проводятся. Ежедневно не менее 1—2 ч предоставлять для спорта и отдыха. Следует постараться устранить все помехи, которые могли бы помешать выполнению запланированной самостоятельной работы. Существенно снижают результативность самостоятельной познавательной деятельности посторонние дела, телефонные или иные разговоры.

План индивидуальной работы лучше всего составлять на месяц, а затем детализировать его на неделю и на каждый день. Некоторые студенты для составления плана приобретают ежедневники, еженедельники, имеющиеся в продаже. Однако, как показывает опыт, в них не всегда удачно можно спланировать работу на месяц. Для составления месячных планов лучше всего использовать лист плотной бумаги. На нем расчерчиваются клетки, соответствующие числам и дням недели данного месяца. В месячный план записываются только основные, наиболее важные и требующие большой затраты времени учебные задания, например написание контрольных работ, докладов, рефератов, подготовка к зачетам и экзаменам [105, с. 11].

В недельном плане самостоятельной работы, который состоит из планов каждого дня, подробно расписываются все виды и формы самостоятельной работы, которую предстоит выполнить в течение данной недели. Образец плана самостоятельной работы на день представлен в табл. 4.2. В план работы на день прежде всего включаются:

- доработка лекций, прочитанных накануне;
- изучение рекомендованной учебной литературы;
- подготовка к семинарским и практическим занятиям и др.

Таблица 4.2

Образец плана самостоятельной работы на день

Дата, время	Где необходимо быть	Что необходимо выполнить	Отметка о выполнении	Примечание

Практика показывает, что студентам следует избегать неконкретных формулировок типа: «подготовиться к занятиям по управлению персоналом и иностранному языку» и т.п. Лучше, если форма плана

предусматривает число, вид работы, планируемые затраты времени, отметку о выполнении и фактические затраты времени.

Самостоятельная работа студентов любого вуза — преимущественно умственная. Поэтому при ее планировании и проведении студентам важно учитывать динамику умственной работоспособности человека. Специалисты выделяют в ней три основных этапа.

Первый этап — предрабочий, когда происходит предварительная настройка организма к работе. Студент еще только готовится приступить к выполнению сложной познавательной деятельности, но уже становится более сосредоточенным, энергичным. Чем сложнее предстоящая работа, тем сильнее эмоциональная реакция на нее. Если человек хорошо подготовлен к выполнению подобной работы, то предрабочий этап длится недолго — несколько минут. Если же студент подготовлен слабее и сомневается в том, способен ли он справиться с учебным заданием, то у него возникает состояние тревожности, апатия. В таких случаях предрабочий этап (подготовка к работе) может занимать несколько дней.

Второй этап — рабочий. Он включает три фазы:

1) фаза врабатывания, когда происходит постепенное достижение оптимального рабочего ритма учебной познавательной деятельности. В зависимости от сложности и новизны выполняемой умственной работы период врабатывания может занимать от 10 до 60 мин.;
2) фаза оптимальной работоспособности, когда производительность умственного труда наивысшая. Она продолжается, как правило, 3,5—4 ч;
3) фаза утомления, когда в результате усталости снижается работоспособность человека [105, с. 13].

Различают три степени утомления. Первая степень характеризуется безразличной реакцией человека на окружающие его как малозначительные, так и значительные события и факты. Вторая степень отличается слабой реакцией на значительные события в личной жизни и сильной на малозначительные. Человек становится раздражительным, с трудом засыпает, возникают головные боли, слабеет иммунитет. Третья степень — переутомление и хроническое утомление. Человек реагирует парадоксально на многие события в его жизни. События и факты, к которым раньше он относился отрицательно, могут вызывать у него положительную реакцию, и наоборот.

Третий этап — восстановительный, когда происходит восстановление организма. Продолжительность восстановления после напряжен-

ной умственной работы зависит от ее характера, степени утомления, условий труда и отдыха. Отрицательно влияют на работоспособность стрессы, монотомия (выполнение однообразного вида деятельности) и гиподинамия (малоподвижность).

В интересах повышения умственной работоспособности во время самостоятельной работы студентам необходимо учитывать определенные условия.

1. Выбирать соответствующие дни недели для выполнения различной по сложности самостоятельной работы. Известно, что для большинства людей вторник, среда, четверг являются днями повышенной работоспособности, а понедельник, пятница и суббота — днями наименьшей работоспособности. Следовательно, наиболее сложную и ответственную самостоятельную работу лучше планировать на середину недели.

2. Учитывать суточный цикл работоспособности человека, наибольшая производительность которой наблюдается утром (8.00 до 12.00). От 16 до 20 ч происходит повторное, но менее значительное повышение работоспособности. Наименьшая работоспособность отмечается в период между 14 и 16 ч и от 20 до 22 ч. Учитывая закономерности биологической суточной ритмичности, наиболее напряженную познавательную деятельность целесообразно осуществлять в утренние часы.

3. При длительной самостоятельной работе лучше чередовать различные виды труда, через каждые 2 ч работы делать 15-минутный перерыв. Подмечено, что студенты больше устают не оттого, что много занимаются, а оттого, что не умеют сочетать труд и отдых, умственный и физический труд. Для молодых людей лучшим отдыхом является перемена видов деятельности.

4. Необходимо правильно спланировать и оборудовать рабочее место для самостоятельной работы. Лучше всего его оборудовать в наиболее светлой и удобной комнате, удаленной от уличных и других шумов. Специалистами подсчитано, что для рабочего места необходима полезная площадь около 4,5 м^2. Высота рабочего стола в зависимости от роста человека должна быть в пределах 70—75 см от пола. Высота стула для мужчин и женщин среднего роста — не ниже 43 см. Студентам невысокого роста (для юношей менее 163 см, девушек — 152 см) необходимо иметь подставку для ног. Расстояние текста до глаз должно быть 30—40 см. Оптимальной температурой воздуха в комнате принято считать в холодное время — 19—20 °С, а в теплый период — 22—25 °С. Свет должен падать слева, не раздражать глаза ни своей яр-

костью, ни недостаточностью. На поверхности стола не должно быть бликов и теней. Некоторые студенты, занимаясь самостоятельной работой, одновременно слушают магнитофон или смотрят телевизор и забывают о том, что шум является одним из существенных факторов, способствующих утомлению. Оптимальной для умственной работы считается тишина, где есть шумы до 20 дБ. Для сравнения: шум нормального дыхания — 10 дБ, шелест листьев на ветру — 20, стук пишущей машинки — 60 дБ.

5. Нужно строго соблюдать режим сна и отдыха. Полноценный отдых способствует полному восстановлению работоспособности. Лучше, если такой отдых будет активным и на свежем воздухе. Особое внимание следует уделить сну. Сколько должен спать человек зависит от его индивидуальных особенностей, однако специалисты утверждают, что мерой сна является ощущение полного отдыха. Продолжительность сна для 18—20-летних людей обычно составляет 7—8 ч. Для того чтобы сон был глубоким и полноценным, надо соблюдать определенные правила:

- прекращать работу за 2—3 ч до сна;
- принимать пищу не позднее чем за 2 ч до сна;
- совершать перед сном 20—30-минутные прогулки на свежем воздухе, принимать ванну, душ или обтираться влажным полотенцем;
- ложиться спать и просыпаться в одно и то же время;
- спать лучше в хорошо проветриваемой комнате, желательно головой к северу.

Соблюдение рассмотренных условий является важным резервом повышения эффективности самостоятельной деятельности студентов. Другой, не менее значимый резерв — освоение техники и методики самостоятельной учебной познавательной деятельности.

Практические задания

1. Для закрепления практических навыков самостоятельной работы, в частности планирования самостоятельной познавательной деятельности, необходимо использовать методику составления графиков выполнения домашних заданий, контрольных работ и т.д. С этой целью заполните приведенный ниже график, используя учебный план занятий на текущий семестр.

График домашних заданий, контрольных работ, семинаров и зачетов (экзаменов)
_____ курса _____факультета (специальность _____)
на _____ семестр 200__/200__ учебного года

№ п/п	Наименование учебных дисциплин	Всего часов	Из них часов:		Характер обязательных домашних заданий и работ	Объем заданий и работ, ч	Номера учебных недель и числа месяца											Экзамены и зачеты в сессию
			аудитор.	самост.			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	и т.д.	
1																			
2																			
3																			
4																			
	ИТОГО:																		

Контрольные вопросы

1. В чем смысл понятий «обучение», «самостоятельная работа»?
2. Какие средства обучения вы знаете?
3. Каково содержание самостоятельной работы студента?
4. Каковы характеристики основных видов самостоятельной работы студентов?
5. Как классифицировать трудности, с которыми сталкиваются студенты при осуществлении самостоятельной работы?
6. Как сформулировать рекомендации по преодолению трудностей при самостоятельном изучении учебных дисциплин?
7. Какие условия необходимо учитывать при планировании самостоятельной познавательной деятельности?
8. Какие этапы динамики умственной работоспособности человека вы знаете?
9. Какие общие условия необходимо учитывать студентам в интересах повышения умственной работоспособности?
10. Каково значение понятия «биоритмы» человека?

Рекомендуемая литература

Измайлова М.А. Организация внеаудиторной самостоятельной работы студентов : метод. пособие. М. : Дашков и К°, 2008.

Михайловская Т.А. Формирование самообразовательной компетенции студентов через изменение методов самостоятельной работы // Среднее профессиональное образование. 2007. № 3. С. 30—31.

Поршнев А.Г., *Саломатин Н.А.*, *Румянцева З.П.* Общее управление организацией : учебник. М. : Инфра-М, 2008.

Петухова Т.П., *Глотова М.И.* Самостоятельная работа как средство развития информационной компетенции // Высшее образование в России. 2008. № 12. С. 121—126.

Самостоятельная работа студентов : метод. указания / сост. А.С. Зенкин, В.М. Кирдяев, Ф.П. Пильгаев, А.П. Лащ. Саранск : Изд-во Морд. гос. ун-та, 2009.

Рекомендации по организации самостоятельной работы студентов. URL : http://www.isuct.ru/umo/orgproc10.html (дата обращения 28.04.2013).

ГЛАВА 5

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ ИНДИВИДУАЛЬНОЙ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Жизнь человека имеет три фазы: 20 лет, чтобы учиться, 20 лет, чтобы бороться, и 20 лет, чтобы стать мудрым.

Китайская пословица [109, с. 77]

Данная глава посвящена характеристике различных подходов к алгоритму разработки и реализации жизненных целей менеджера. Дается общее представление о миссии и целях организации, задачах управления, раскрывается значение постановки жизненных целей, описываются основные формы и методы их поиска и формулирования.

В результате изучения материалов по данной теме студенты должны:

знать:

- принципы целеполагания, виды и методы планирования,
- виды рынков и их структуру, основы формирования и условия эффективного функционирования предприятия в условиях рынка и отрасли в целом, основы анализа конкурентной среды;

уметь:

- ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций,
- анализировать конкурентную среду предприятия и составлять прогноз поведения организации в зависимости от структуры рынка; уметь оценить риски, доходность и эффективность принимаемых управленческих решений;

владеть:

- навыками постановки целей индивидуальной и профессиональной деятельности, разработки планов по их достижению,
- методиками оценки сильных и слабых сторон индивида, ситуационного анализа «цель — средства», их применения в профессиональной деятельности,

- базовыми навыками анализа экономической информации, используемой в оценке конкурентной среды отрасли, подготовки и принятия управленческих решений о поведении предприятия в рыночных условиях.

5.1. Миссия организации и цели менеджмента

В контексте менеджмента особый интерес представляют миссия и цели организации, а также цели управления последней.

Миссия образует фундамент для установления целей организации в целом, ее подразделений и функциональных подсистем (маркетинг, инновации, производство, менеджмент), каждая из которых ставит и реализует свои цели, логически вытекающие из общей цели предприятия.

Миссия организации — это ее общая (генеральная) цель, смысл существования и предназначение. Правильно сформулированная миссия обязательно несет в себе то, что делает ее уникальной в своем роде, характеризующей именно ту организацию, в которой она была выработана.

Однако организация должна искать свою миссию во внешнем окружении, так как только постоянное поддержание социальной значимости обеспечивает ей выживание и эффективное функционирование в будущем.

Миссия организации должна учитывать:

- основные направления деятельности организации;
- рабочие принципы во внешней среде (принципы торговли, отношения к потребителю, ведение деловых связей);
- культуру организации, ее традиции, рабочий климат и др.

В миссии организации отражаются интересы различных групп людей, оказывающих влияние на ее деятельность, в их числе: собственники организации; потребители продукта, производимого организацией; работники (служащие) организации; партнеры организации; государственные органы; а также общество в целом.

Миссия выполняет следующие функции:

- внешнюю (информативную), заключающуюся в том, чтобы проинформировать деловых партнеров, клиентов и других заинтересованных хозяйствующих субъектов о том, что может дать им данная организация;
- внутреннюю, состоящую в том, чтобы сформулировать у работников представление о соответствующем поведении.

Например, миссию коммерческого банка можно сформулировать следующим образом: содействие становлению и эффективному развитию среднего и малого бизнеса в России путем предоставления широкого спектра банковских услуг, высокого качества обслуживания клиентов с учетом интересов акционеров, клиентов и сотрудников.

Если миссия задает общие ориентиры, направления функционирования деятельности и развития организации, выражающие смысл ее существования, то конкретные конечные состояния, к которым стремится организация, фиксируются в виде ее целей [23, с. 209].

Таким образом, цели организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность, представляют собой конкретное состояние характеристик организации.

Основная цель менеджмента — обеспечение согласованного и эффективного функционирования всех внешних и внутренних элементов организации.

Более широко можно сказать, что цель менеджмента включает ряд аспектов: рациональную организацию производственного процесса, обеспечение прибыльности (доходности) фирмы, постоянное преодоление рисков и адаптацию к изменениям внешней среды, совершенствование управления производством, а также эффективное использование человеческого потенциала организации.

В достаточно крупной организации, имеющей структурные подразделения и несколько уровней управления, складывается иерархия целей деятельности. Каждое подразделение, достигая своей цели (целей), вносит определенный вклад в достижение целей деятельности организации.

Цель управления организацией есть идеальное представление о тех его результатах, которые рассматриваются руководителем как ожидаемые и желаемые. Цель играет роль организующего и мобилизующего фактора, она во многом определяет все аспекты управления — формы и методы, средства, структуры, процессы и, конечно, результаты управления. Цели управления материализуются в результате совместных усилий, прилагаемых руководителем и его подчиненными.

Важнейшим аспектом цели управления организацией (независимо от складывающейся ситуации) является изыскание и осуществление таких путей и форм достижения целей и решения задач организации, которые обеспечивают наибольшую полноту и эффективность их реализации.

При рассмотрении цели управления следует принципиально различать цели управления в ситуациях, когда внутреннее состояние организации и ее позиция во внешней среде в полной мере отвечают миссии организации и когда такое соответствие отсутствует. Если внутреннее состояние организации и ее позиция во внешней среде в полной мере отвечает миссии организации, ее целям и задачам деятельности, важной целью управления является поддержание системы управления организацией в устойчивом равновесии.

Если такого сходства не наблюдается, а также если необходимы изменения обстановки и перестройка деятельности организации, задача управления изменяется. Теперь цель управления — осуществление развития системы управления и перевод ее в новое состояние в направлении приспособления к новым целям и задачам в изменившейся обстановке.

Оба аспекта цели определяются самой сущностью управления, их наличие не зависит от каких-либо аспектов деятельности организации и ее особенностей, в частности от ее миссии, а также от того, кто конкретно возглавляет организацию, от его деловых и моральных качеств, профессиональной пригодности, представлений о сфере деятельности и об управлении. Указанные аспекты также не зависят от миссии организации. Они отражают объективный характер целей управления деятельностью в организации.

Цели управления вторичны по отношению к миссии и целям деятельности организации, вытекают из них и определяются их приоритетами. Конкретизация целей управления предполагает декомпозицию цели деятельности организации (построение «дерева целей»), в результате чего появляется иерархическая система частных целей (подцелей), образующих в совокупности систему целей управления организацией. Декомпозицию целей осуществляет руководитель организации, поэтому указанное дерево целей носит субъективный характер. Его структура, а значит и эффективность деятельности организации, зависит прежде всего от знаний, опыта и индивидуальных особенностей субъекта управления.

В зависимости от сроков достижения цели управления деятельностью организации могут быть долгосрочными (до пяти лет), среднесрочными (два-три года) и краткосрочными (год и менее). Чем выше уровень управления, тем более менеджеры этого уровня озабочены разработкой целей на перспективу. Определение долгосрочных и среднесрочных целей предполагает учет развития сложной совокупности факторов политической и экономической обстановки [83].

5.2. Экономические основы поведения организаций

В экономике организация является хозяйствующим субъектом, реализующим собственные интересы посредством производства и реализации товаров и услуг на рынках. Организация — это открытая система, характеризующаяся наличием объекта и субъекта управления. Под открытостью организации понимается ее взаимосвязь с внешней средой и большая зависимость от нее (рис. 5.1).

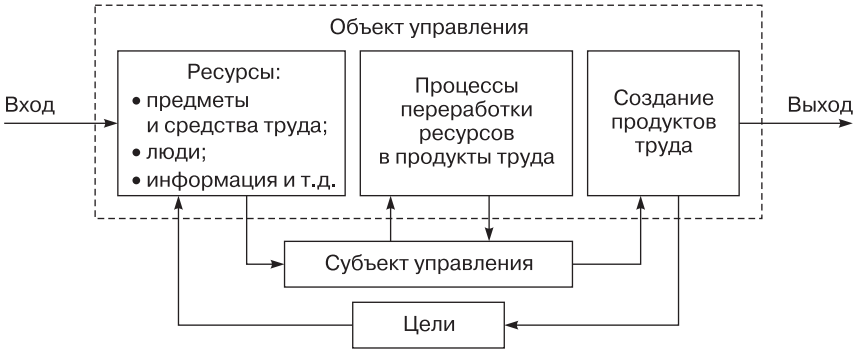


Рис. 5.1. Модель системы управления организацией

При определении миссии и разработке стратегии деятельности организация должна учитывать характер рынка, на котором она функционирует, его структуру. К основным характеристикам структуры рынка относят:

- количество покупателей и продавцов;
- долю покупателей и продавцов в общем объеме покупаемой или продаваемой продукции;
- степень стандартизации товаров или услуг;
- степень свободы входа на рынок или выхода из него.

В соответствии с приведенными критериями различают следующие виды рыночных структур:

1) совершенная конкуренция;
2) монополия;
3) монополистическая конкуренция;
4) олигополия.

Основные характеристики рыночных структур представлены в табл. 5.1.

Таблица 5.1

Характеристики рыночных структур

Вид рынка / Характеристика	Совершенная конкуренция	Монополия	Монополистическая конкуренция	Олигополия
Количество покупателей и продавцов	Большое количество	Единственный производитель товара, у которого нет близких заменителей	Большое количество продавцов и покупателей	Несколько продавцов (2—3 до 10—15)
Доля покупателей и продавцов в общем объеме покупаемой или продаваемой продукции	Доля каждой организации на рынке в общем объеме продаж не превышает 1%	Доминирующее положение на рынке	Доля каждой организации на рынке в общем объеме продаж 1—10%	Концентрация производства в руках ведущих организаций 51—62%
Степень стандартизации товаров или услуг	Продукция стандартизированная (однородная)	Продукция уникальная	Продукция дифференцированная	Продукция может быть как однородной, так и дифференцированной
Наличие барьеров для входа на рынок или выхода из него	Отсутствуют барьеры	Практически непреодолимые барьеры на входе	Практически отсутствуют барьеры	Присутствуют барьеры
Условия максимизации прибыли	$P = MC = MR$, где P — цена; MC — предельные издержки; MR — предельный доход	$MR < P$	$P >$ АТС или $P =$ АТС, где АТС — средние общие издержки	$dpA/dqA = dpA/dqA + dpB/dqB \times dqB/dqA = 0$, где dqB/dqA — коэффициент реакции; pA, pB — цены, по которым производители предлагают свою продукцию; qA, qB — объемы их выпуска

В условиях совершенной конкуренции (например, рынки сельскохозяйственной продукции) ни одна организация не может влиять на цену готовой продукции. Устанавливается равновесная цена, которая воспринимается всеми участниками рынка как заданная.

В отличие от рынка совершенной конкуренции ситуация на рынке монополии противоположная. Существует одна организация-монополист, которая влияет на цену с целью максимизации прибыли. В настоящее время выделяют три основных вида монополий.

1. Закрытая монополия — ситуация на рынке, возникающая только тогда, когда организация защищена от конкуренции юридическими ограничениями, патентной защитой, институтом авторских прав, например предприятия военно-промышленного комплекса, фармацевтическая промышленность и др.

2. Естественная монополия — ситуация на рынке, в которой долгосрочные средние издержки достигают минимума только тогда, когда одна организация обслуживает весь рынок целиком. Например, передача электроэнергии, нефти и газа, железнодорожные перевозки, а также отдельные подотрасли связи, коммунальные услуги и т.д.

3. Открытая монополия — ситуация на рынке, при которой одна организация является единственным поставщиком продукта, однако не имеет специальной защиты от конкуренции. Например, французская фирма Dupont была первой, производящей полиэтиленовую пленку, искусственную пленку и непромокаемую ткань.

Приведенная классификация носит достаточно условный характер, поскольку некоторые организации могут принадлежать одновременно к нескольким видам монополий.

Ценовая политика в условиях олигополии проводится с помощью следующих основных методов:

- ценовые войны и тайные соглашения;
- ломаная кривая спроса и твердость цен;
- лидерство в ценах;
- ценообразование, ограничивающее вход в отрасль.

Тайные соглашения в области ценообразования позволяют фирмам-олигополистам уменьшить неопределенность, получать экономическую прибыль и препятствовать проникновению в отрасль новых конкурентов. Ломаная кривая спроса и твердость цен предполагают неизменность цен на рынке олигополии, несмотря на изменение издержек. Лидерство в ценах складывается в ситуации, когда повышение или понижение цен фирмой, доминирующей в олигополии, поддерживается всеми или большинством организаций на рынке. Ценообразование, ограничивающее вход в отрасль, показывает, каким образом

олигополисты стремятся не допустить появление на рынке новых конкурентов. Они договариваются о цене, которая может быть значительно ниже средних издержек нового конкурента, тем самым вынуждая его уйти с рынка.

Цена в условиях монополистической конкуренции определяется фирмой исходя из структуры потребительского спроса, цен, устанавливаемых конкурентами, а также собственных издержек производства.

Таким образом, для того чтобы принять решение о поведении организации в рыночных условиях, необходимо провести оценку конкурентной среды отрасли. Проведение оценки осуществляется в несколько этапов.

1. Сопоставление параметров рыночной ситуации с существующими моделями рынков, исследование маркетинговой деятельности предприятий для определения типа конкурентной среды.

2. Исследование текущего состояния рынка предполагает важнейшие характеристики структуры рынка — количество покупателей и продавцов; долю покупателей и продавцов в общем объеме покупаемой или продаваемой продукции и т.д.

3. Исследование интенсивности конкуренции на рынке с расчетом долей рынка, коэффициентов относительной доли рынка и показателей степени интенсивности конкуренции.

5.3. Постановка профессиональных целей как основа жизненного успеха

В Древнем Китае уже имели понятие о роли и значении постановки жизненных целей. Однако это не мешает писателям и ученым более позднего времени подтверждать древнюю истину о периодах жизни, соответствующих определенному возрасту.

Возраст между 18 и 30 годами, возможно, самый важный в жизни человека, который уже имеет не только нужные знания для того, чтобы устроить свою жизнь, но и опыт, позволяющий реально оценивать события. Именно в этом возрасте нужно начинать профессиональную жизнь. Все, что было ранее, — подготовка и проверка того, на какой срок хватит знаний.

Человек располагает большими и многочисленными возможностями. Нужно лишь время — важнейший ограниченный ресурс: впереди еще 40 лет до того времени, когда наступит «зрелый» возраст [109, с. 29]. Рассмотрим этапы профессионального роста.

Вам 30 лет. Не исключено, что вы также будете ощущать на себе кризис развития, свойственный 30-летним. Если вы мечтали стать профессиональным футболистом, самое время положить футбольные бутсы на полку. Если же вы сейчас обычный участник марафона, можете продолжать участвовать в нем и дальше.

У вас за плечами довольно продолжительное по времени образование, а после его получения вы получили достаточно хорошую практику. Вы, возможно, к тому же женаты или замужем, и у вас есть по крайней мере один ребенок. В ближайшее время вы обзаведетесь жильем, если у вас его еще нет, у вас могут появиться и еще дети. Вы хотите что-то осуществить, добиться положения.

В качестве совета можно предложить следующее: смотрите и слушайте, т.е. учитесь всему, чему можете, на работе и в свободное время. Не упускайте возможности, когда предлагают повышение квалификации. Делайте ставку на то, что вам нравится. Здесь будет уместным вспомнить слова П. Форсайта: «Целеустремленность — пробный камень любого достижения, большого или малого. Сильный мужчина может быть побежден целеустремленным ребенком» [119]. Развивая свои сильные стороны, вы сможете превосходно справиться с последующими задачами!

Вам 35 лет. Вы справились с кризисом развития и начали подниматься по ступенькам карьеры. Одновременно с поиском гармонии дома вы пытаетесь продвигаться вперед на работе, добиваться признания. В конце концов наступит период, когда вы «приобретете положение и право голоса», достигнете вершины карьеры. Вы можете стать начальником коммерческого отдела, отдела кадров или «старожилом в своем окружении» с возросшим авторитетом. Вы лучше познаете себя, поскольку успели допустить много ошибок и — в лучшем случае — извлекли из них урок. Вы погружаетесь в работу, и многое для вас становится обыденным.

Наш совет: в этот период нужно сосредоточить свое внимание в верном направлении, т.е. уяснить, что является для вас и работодателя более важным в работе, а что — менее. Не тратьте время на несущественное. Научитесь говорить «нет»! Если вам удалось справиться со многими проблемами, не успокаивайтесь: «Теперь я знаю, как все устроено!» Иначе вы можете остановиться в развитии и превратиться в замшелого старика, который будет топить идеи других со словами: «Так дело не пойдет, мы уже пробовали».

Вам 40 лет. Вы начинаете подводить жизненные итоги на данный момент времени и задавать себе вопрос: «Об этом ли я мечтал?» Вы оглядываетесь назад и начинаете рассуждать. Вы уже подвели итоги,

т.е. вы более реалистичны в вопросе о смысле жизни. Вы спрашиваете себя: «Что, собственно говоря, я сделал за свою жизнь? Что получил от нее я, что дам моим детям, мужу или жене, друзьям, работе, обществу?» Таким образом, вы даете оценку тому, что произошло с вами вплоть до сегодняшнего дня, для того чтобы сделать первые шаги в направлении следующей фазы — «среднего зрелого возраста». Одновременно вы начинаете создавать новую жизненную структуру и испытывать новые возможности выбора. Одни люди осуществляют крупные внешние перемены: разводятся, снова женятся или выходят замуж, находят новую работу. Другие сохраняют прежние брачные узы, прежнее место работы, окружение, однако все-таки обнаруживают, что отношение к окружающим стало иным, а качество работы повысилось.

Когда вам «стукнуло» 40, вы с необоснованным ужасом можете осознать, что уже не можете, как прежде, быстро и далеко бегать, что и зрение, и слух несколько изменились, что кратковременная (оперативная) память начала «давать сбои». Спад обычно не очень заметен, однако может все же вселять беспокойство. Следует помнить о том, что у вас впереди теперь 20—25 активных лет на работе и еще после выхода на пенсию. Теперь, когда вы оглядываетесь назад и даете оценку прошедшему, не забудьте спланировать наступающий период! Именно в ближайшие годы вы создаете наследие будущего. В течение этих лет вы, возможно, будете иметь «власть» над молодыми сотрудниками, которые поднимаются по служебной лестнице.

Вам 45 лет. Только теперь вы вступаете в «настоящую» зрелую жизнь. Характер рабочих обязанностей, должно быть, во многом изменился. Ваши почти взрослые дети начинают покидать дом и вести самостоятельную жизнь. Не исключено, что вы вступили в период «власти» на работе и заняли место в управленческой верхушке [109, с. 33].

Вам 50 лет. Этот возраст — переходный этап, во время которого основательно меняется соотношение работы и досуга, представление о времени, любви, здоровье и состоянии гармонии. Годы, следующие за 50-летием, для многих становятся счастливейшим периодом жизни.

Вы подходите к периоду, когда наконец-то получаете возможность делать именно то, что хотите. Ну и что же вы тогда будете делать? Именно теперь вы должны уяснить, на что делаете ставку! Именно теперь вам следует пойти на вечерние курсы акварельной живописи, обзавестись ульями или тем, чему вы думаете посвятить себя, когда станете свободным от рабочих обязанностей. Если ждать выхода на пенсию, то можно опоздать.

Вам 60 лет. Большинство людей в этом возрасте добились успеха в материальной сфере, их дети покинули отчий дом. Перед вами

по меньшей мере 15 лет достижения успеха вне всякого давления. Представьте себе: 15 лет умножить на четыре рабочие недели в месяц, каждую неделю вы можете делать, что хотите. И нет никакой работы, если вы не захотели идти на нее. Вы наконец можете заняться самореализацией. Так чем же вы займетесь?

Вам будет легче справиться с происходящими в вашей жизни изменениями, если возрастет ваша готовность к переменам. Имейте в виду, что перемены происходят во все ускоряющемся темпе. Чем лучше вы будете подготовлены, тем полнее сможете использовать имеющиеся возможности. С этой целью вам необходимо ответить на ряд следующих вопросов. Какое занятие было приятным, интересным и способствующим росту? Хотите ли вы продолжать этим заниматься или приступить к изучению чего-то нового? Какое занятие прискучило своей монотонностью, стало вызывать раздражение? Должны ли вы в действительности продолжать выполнять эти задания или можно с ними что-нибудь сделать?

Проведите четкий письменный самоанализ, напишите, какие у вас сильные и слабые стороны, что вам удается больше, а что — меньше, что представляет для вас интерес, а что — нет. Затем проанализируйте результат. Совпадают ли представляющие наибольший интерес задачи с вашими сильными сторонами и с тем, чем бы вы хотели заниматься в будущем? Противоречат ли ваши личные устремления целям, имеющим отношение к профессиональной деятельности?

Делать ставку на свои сильные стороны — значит делать то, что нравится, что лучше удается. Определите приоритеты и осуществляйте планирование таким образом, чтобы:

- систематически повышать квалификацию в течение каждых пяти лет;
- получать повышение по службе;
- получать удовлетворение от работы и самого себя.

Что же касается ваших слабых сторон, задайте вопрос относительно каждой задачи:

- могу ли я полностью исключить ее;
- могу ли я найти кого-либо, кто выполнил бы ее;
- могу ли я упростить ее?

Те люди, кто задает себе подобные вопросы, могут многого добиться, а кто не делает этого, преуспевают в меньшей степени.

Особую перспективу таит в себе освоение в жизни новых путей, победа над «негативной программой», в которой вы застряли, и тот рост, который, по вашему мнению, был невозможен. Движение вперед —

это цель жизни, при этом позитивное продвижение происходит намного легче, если используется метод формулировки цели. Таким образом, самой главной идеей определения цели является самопознание. Выясняя, чего вы хотите, вы также обнаруживаете, кто вы. Выяснение ближайших целей — это не совсем то, чего вы ждете от жизни.

Многие сосредоточивают свое внимание на том, что они хотят получить от жизни, вместо того чтобы выяснить, каковы их жизненные цели. Многие боятся обнаружить, что осуществление цели потребует от человека «порвать» со своей старой жизнью, привычками во имя созидания новой. Это, должно быть, болезненное ощущение, но они не знают, что люди, прошедшие через это, являются счастливейшими на земле. Даже если выявление цели может вызывать беспокойство, этим необходимо заняться. В этом может помочь выполнение следующих шагов.

Шаг 1. Определите свои цели. Не выбирайте путь, которым следует большинство людей: они медленно идут по пути наименьшего сопротивления и пытаются «сделать все, что в их силах».

Шаг 2. Начните с фантазий. Большинство людей не получают того, о чем мечтали, потому что сами не допускают мысли об этом. Стоит только начать думать над этим и закрепить свои цели на бумаге и будет легче взяться за то, что вы действительно хотите осуществить в жизни.

Шаг 3. Записывайте ваши цели. Считается, что разница между желанием и целью заключается в том, что цель фиксируется в письменном виде. Когда вы запишете свои цели, то в буквальном смысле сможете увидеть их в новом свете, что упрощает работу с ними, концентрацию на них, выделение приоритетов.

Шаг 4. Сформулируйте ваши цели с указанием сроков их достижения. Надо научиться разбивать перспективные цели на ближайшие исходя из сроков их реализации. Очень трудно идти к осуществлению цели, если ее выполнение рассчитано на пять лет. Она станет для вас более конкретной, если вы разобьете ее на подцели, реализация каждой из которых займет год или месяц.

Шаг 5. Описание целей должно быть подробным и конкретным. Только тогда, когда вы можете подробно и конкретно зафиксировать, что именно вы имеете в виду, вы на верном пути к достижению своих целей.

Шаг 6. Поставьте реальные цели и обеспечьте возможность для сравнения. Только вы можете решить, что является для вас реальным. Лучше завысить цели, чем недооценить себя, задав слишком заниженные рубежи. Распределение ваших целей на ближайшие по срокам

их реализации — хороший способ оценить, не слишком ли высоки ваши устремления.

Шаг 7. Просматривайте ваши записи не реже одного раза в месяц. Выделите для этого хотя бы один час. Достаньте формуляр с указанием целей и проанализируйте каждую из них. Вносите при необходимости коррективы. Это нормально, если вы меняете цели или отказываетесь от некоторых из них.

Шаг 8. Руководите определением целей, ведь вы же их и выполняете. Пусть поставленные вами цели всегда будут перед глазами. Уделяя постоянное внимание целям, вы уменьшаете вероятность сосредоточиться на мелочах или растратить энергию на то, что не является для вас важным.

Шаг 9. Будьте настойчивы. Настойчивость — необходимое качество для достижения цели. Отказывайтесь от цели, только если она потеряла для вас смысл, а не потому, что ее трудно достичь или вы потерпели неудачу.

Шаг 10. Спросите сами себя: «Почему я хочу этого?» Распространенной ошибкой является мнение, что однажды определенные цели обязательно нужно осуществить. Такое отношение к самому себе является не только заблуждением, оно деструктивно и вызывает душевное смятение и неуверенность в себе. Жить в ожидании удовлетворения желаний можно бесконечно долго, притом что ожидаемое недостижимо.

Шаг 11. Начните эту работу сейчас. Формулирование целей превращает вас из мыслителя и философа в производителя и исполнителя.

Процесс постановки целей может быть эффективным или неэффективным. Слово «эффективность» используется во всевозможных случаях, и ему придается самый разный смысл в зависимости от того, кто говорит или пишет о нем. Иногда это слово имеет негативное значение, иногда — позитивное. Зачастую те, кто его произносит, совсем не знают, что они подразумевают. Быть эффективным — значит добиться своих целей без лишних усилий!

Следовало бы также выразиться более точно и сказать, что эффективность равняется степени реализации целей в соответствии с привлеченными ресурсами (средствами).

Таким образом, важнейшим в определениях является цель. В первую очередь необходимо решить, к чему вы стремитесь, каков результат действий. Эффективность заключается в мере и степени достижения цели.

Однако цель должна быть приведена в соответствие с теми усилиями, которые человек предпринимает для ее достижения, либо

с затраченными ресурсами. Следует «высоко установить планку», но не слишком!

Часто применяют слово «эффективный», когда, собственно говоря, следовало бы сказать «продуктивный». **Продуктивность** — это когда делают как можно больше в течение минимального времени с наименьшими затратами. Сделать как можно больше и заниматься делом, ведущим к определенной цели, это не одно и то же. Если вы, например, поставили цель пройти собеседование на должность менеджера отдела маркетинга и через шесть месяцев действительно справились с этим, приложив разумные усилия, вы эффективны. Вы добились цели. А вот если по истечении запланированного срока вы не стали проходить собеседование, а вместо этого научились водить автомобиль, усовершенствовали знание иностранного языка, вы продуктивны, но не эффективны!

Так бывает и в процессе работы. Человек много работает, многое делает быстро и хорошо. Ежедневно возвращается домой, удовлетворенный собой, исправно выполнив работу. И если сделано не то, что нужно, т.е. не то, что ведет к достижению цели, то человек, возможно, продуктивен, но не эффективен. Ниже приведены признаки эффективной работы.

Тот, кто работает эффективно:

- определяет цель, чтобы знать, к чему он стремится, какого результата хочет добиться;
- может решить, что очень важно, а что менее важно, какие пути ведут к целенаправленным результатам, а какие — нет;
- в первую очередь уделяет внимание ожидаемому результату (что должно быть достигнуто), а уж затем — методу (как это должно быть сделано);
- создает общее представление, учится видеть весь лес, а не только отдельные деревья, стоящие на переднем плане;
- старается беречь свою энергию и прочие ресурсы;
- опирается на сильные стороны, свойственные ему самому и другим, пытается использовать преимущества любой ситуации;
- старается принять, по возможности, решения, затрагивающие важные вопросы, т.е. сосредоточивается на стратегии, а своим сотрудникам предоставляет право принимать решения по многим тактическим вопросам;
- знает, на что уходит время, и систематически занят совершенствованием методов его эффективного использования.

Существует много разных причин для объяснения того, чем вы занимаетесь ежедневно. Самое простое объяснение — вам не нужно,

чтобы другие управляли вами, вы можете работать «без понуканий». Фактически вы можете воздействовать на причины того, что вы делаете!

Необходимо знать, что на достижение поставленных целей и задач могут влиять так называемые значимые факторы, которые мы представим ниже.

Должностная инструкция. На многих предприятиях имеются должностные инструкции, определяющие профессиональные обязанности.

Начальник или начальники. У всех есть начальник. У некоторых их несколько. Ваш непосредственный начальник часто определяет, в чем именно будет заключаться ваша работа, иногда непоследовательно, в форме «внезапно возникшей идеи», иногда в целях разрешения острых проблемных ситуаций.

Сотрудники. Коллеги или подчиненные также влияют на вашу работу в той или иной степени.

Вы лично. Разумеется, круг ваших рабочих обязанностей, которые вы выполняете, в большей степени сформирован именно вами. Вы вложили больше энергии и времени в выполнение тех задач, в которых преуспели, которые вам интересны или приятны.

Клиенты. Клиенты — это те, кто зависит от результатов вашей работы. Вы можете работать на предприятии в отделе продаж и иметь непосредственный контакт с клиентами либо выполнять работу для других отделов. Клиенты, контактируя с вами, естественно, оказывают влияние на вашу работу и отчасти определяют ее содержание.

Ваш предшественник. Большинство получает свою должность «по наследству». Ранее ее занимал кто-то другой и придал ей форму в соответствии со своими сильными сторонами и интересами. Будучи новичком, вы начинаете не с того, что подвергаете сомнению старую одежду, а надеваете ее.

Традиции. Вы, наверное, знакомы с выражением «так у нас всегда делали». Традиции и привычки получили развитие на всех предприятиях. Возможно, какая-то часть вашей работы носит столь же традиционный характер.

Законы или предписания, постановления. При работе во властных структурах некоторые обязанности определены в официальных постановлениях и рекомендациях, например в «функциональной матрице». Тот, на кого распространяются подобные постановления, естественно, должен следовать им.

Несомненно, вы можете воздействовать на постановку целей и свою работу. Поэтому рассмотрим вышеприведенные значимые факторы в другом аспекте.

Должностная инструкция. Инструкция лишь предполагает определенные рамки. Можно истолковать как угодно информацию, в целом нечеткую, которая представлена в ней.

Начальник или начальники. Начальники — тоже люди, и поэтому на них можно оказывать воздействие, на одних в большей, на других в меньшей степени. Чем яснее для вас ваши цели и обязанности, тем больше возможность повлиять на начальника. Например, вы можете в случае, когда он вдруг отдает вам распоряжение, предложить альтернативу: «Конечно, я сразу же сделаю то, что вы мне поручаете. Но тогда я не смогу своевременно заняться рассмотрением дела А либо подготовить материалы для дела Б, о чем вы меня просили ранее. Вы предлагаете отложить рассмотрение дела или подготовку материалов?»

Сотрудники. Если сотрудники являются коллегами одного с вами уровня, можно повлиять на них, если благодаря им многие дела «перекочевали» на ваш стол. Вы можете «перебросить» часть дел обратно на «их столы» и получить поддержку начальника при разработке программы дальнейших действий. Если сотрудники являются вашими подчиненными, то вам следует обязательно знать о принципах НПСП и ПСР. НПСП означает «не приходите с проблемами», а ПСР — «приходите с решением».

Вы лично. Здесь следует уповать на свою волю и самодисциплину. Речь идет только о них. Иных путей нет.

Клиенты. Клиенты представляются самым простым фактором, на который можно повлиять. Можно, например, установить время обслуживания клиентов по пятницам с 16.15 до 16.20. В этом случае вы, вероятно, вовсе избавитесь от них! А в скором времени и от своей работы. Ведь вы существуете для клиентов и должны быть доступны для них. Однако вам следует предъявлять определенные требования и к клиентам [109, с. 41].

Ваш предшественник. Возможно, тот, кто ранее занимал вашу должность, ушел с работы или получил повышение по службе. Если он не работает в вашей организации, то у вас больше возможностей перестроить работу в соответствии с собственными планами, чем в случае, если предшественник стал вашим непосредственным начальником. Однако следует дважды подумать, прежде чем выбросить то, что кажется не нужным, за борт.

Традиция. Можно и должно подвергать сомнению все, что «всегда так делалось». Одни традиции окажутся хорошими, а другие нет.

Законы или предписания, постановления. В очень далеком будущем можно будет влиять и на законы. Но в вашей конкретной рабочей си-

туации следует рассматривать их как то, что нельзя вскоре изменить (если вы не хотите работать противозаконно).

В качестве вывода можно сказать, что вы можете повлиять на все вышеупомянутые факторы. На одни в большей степени, на другие в меньшей. Таким образом, в значительной мере ВЫ ЛИЧНО определяете и свои планы, и содержание своей работы.

5.4. Методы поиска и формулирования жизненных целей

Одного желания для работы с полной самоотдачей мало, перед вами сразу же встанут десятки вопросов, на которые вам надлежит ответить.

Каких целей вы хотите достичь?

Согласуются ли они между собой?

Существует ли так называемая высшая цель и определенные промежуточные цели на пути к главной?

Знаете ли вы, что вы сами можете сделать для этого (сильные стороны) и над чем вам еще надо работать (слабые стороны)?

Для нахождения личных и профессиональных ориентиров в первую очередь выясните, чего именно вы хотите, т.е. добейтесь ясности цели. Это является предпосылкой успехов в деловом плане и личной жизни. Найти личные жизненные цели и дать им определение означает придать своей жизни направление. Например, одно из условий успешной карьеры — правильный выбор профессии. В этом случае вы можете воплотить в действительность свои собственные ценности. Крах или отсутствие жизненной цели — сильнейшая психотравма. Тот, кто не знает, ради чего и кого он живет, не удовлетворен судьбой. Часто разочарование постигает и тех, кто ставит перед собой нереальные, недостижимые по субъективным и объективным причинам цели.

Твердый порядок письменного изложения какой-либо идеи — первый шаг к ее претворению в жизнь. В разговоре можно, часто не отдавая себе в этом отчета, высказывать всякого рода смутные и нелепые идеи. Когда же вы излагаете свои мысли на бумаге, происходит нечто такое, что побуждает вас вникнуть в конкретные детали. При этом гораздо труднее ввести в заблуждение самого себя или кого-либо другого.

В ходе исследования уровня подготовленности молодежи к деятельности в условиях рыночной экономики, проведенного в Пензенском регионе в 1996—2004 гг., было выявлено, например, что об-

учающаяся на экономических специальностях молодежь успешно реализует на практике технологию постановки жизненных целей. Так, в ходе анализа результатов опроса молодежи по факторам, влияющим на успех в бизнесе, получены следующие данные: наиболее значимыми факторами являются деньги, знания и деловые качества (табл. 5.2).

Таблица 5.2

Оценка факторов, влияющих на успех в бизнесе [61, с. 93]

Вариант ответов	Школа, %	Техникум, училище, %	Вуз, %
Деньги	24,2	26,9	19,2
Знания	22,4	26,9	16,7
Деловые качества	20,2	13,5	19,2
Связи	17,3	13,5	23,3
Авторитет	6,5	3,8	7,5
Везение	5,1	9,6	8,3
Риск	4,3	5,8	5,8

Результаты исследования относительно планов молодежи открыть собственное дело на период учебы выявили следующее:

- не знаю — 40,8%;
- нет, не предполагаю — 29,5%;
- да, предполагаю — 24,8%;
- уже открыл — 4,9% [61, с. 92].

Из полученных данных видно, что молодежь уже в процессе учебы занимается постановкой жизненных целей и расстановкой приоритетов.

Цели устанавливаются на определенный период, поэтому необходимо наблюдать за процессом их реализации в следующей последовательности.

Шаг 1 — прояснение потребностей. Нужно устанавливать цели в ситуации, которая уже не удовлетворяет или может стать таковой. Установление личных целей требует анализа текущей ситуации и ответа на вопрос, чего вы хотели бы добиться. Необходимы воображение и определенная свобода от тех необоснованных ограничений, которые ранее были приняты без всяких вопросов.

Шаг 2 — прояснение возможностей. Большинство руководителей осуществляют выбор из ряда возможностей во всех сферах жизни. Некоторые из этих возможностей могут противоречить вашим ценностям или вызывать избыточные трудности у тех, кто вас окружает. Первое, что нужно сделать в прояснении возможностей — установить как можно большее их число. Этого частично можно добиться напряжением

собственной мысли, но расширить список можно путем изучения ситуации и привлечения окружающих. Разумный выбор нельзя осуществить, пока не установлены все имеющиеся возможности.

Шаг 3 — принятие решения о том, что вам нужно. Списка возможностей недостаточно; необходимо знать, к чему вы стремитесь и чего хотите добиться. Это может показаться очевидным, но определить, что вам нужно, не всегда просто. Необходимо ответить на три ключевых вопроса.

1. Что является для вас важным?
2. На какой риск вы готовы пойти?
3. Как ваши решения повлияют на окружающих?

При этом *первый вопрос* связан с определением ваших личных ценностей и позиций. Здесь же только необходимо подчеркнуть, что качество решений о выборе образа жизни во многом зависит от глубины осуществленного человеком самоизучения. *Второй вопрос* поможет определить личные границы и пределы, влияющие на ваш выбор. Можно решить, что некоторые возможности слишком рискованны, и предпочесть обратиться к методам действий с более надежными результатами. Это заставляет людей избегать рискованных возможностей, даже не оценив реальную степень риска. *Третий вопрос* направлен на изучение того, кто и как может быть затронут вашими решениями, и определить, стоит ли то, что вы получите, затрат, вызванных этим влиянием на них. Обсуждение идей и возможных действий с теми, кого они, вероятно, затронут, а также наблюдение за их реакцией помогут сделать трудные решения более точными.

Шаг 4 — выбор. Когда уже определен диапазон имеющихся возможностей и ясны потребности и желания, необходимо сделать выбор. Установление цели представляет собой активный шаг, поэтому в момент осуществления выбора вы берете на себя обязательство, что избранный образ действий обеспечит удовлетворительный результат. Это означает, что можно осуществить следующие шаги и направить свои силы и навыки решения проблем на то, чтобы выполнить обязательства и оправдать надежды.

Шаг 5 — уточнение цели. Цели полезны в качестве напоминания о том, для чего предпринимаются действия. Часто для достижения одной цели необходим целый ряд разных действий, так что можно потерять из виду желательный конечный результат и погрузиться в текучку. Если это случается, руководитель обычно может часами работать, напрягая все силы, чтобы добиться успеха, и все же у него мало что получается. Сопоставление логических связей между общими задачами и конкретными рабочими усилиями помогает сэкономить силы.

Шаг 6 — установление временных границ. Время — ресурс, с которым можно разумно обращаться, но которым можно и серьезно злоупотреблять. Занимаясь слишком многим одновременно, трудно добиться результата во всем, поэтому нужно выбрать, как распределить время. На распределение времени влияет много факторов, в том числе следующие:

- обычные требования работы;
- чрезвычайные или дополнительные требования, возникающие в работе;
- ожидания окружающих;
- личные надежды и стремления;
- чувство долга и уже взятые на себя обязательства;
- привычная практика.

Так как многие решения о том или ином использовании времени принимаются неосознанно и инстинктивно, время зачастую тратится без какой-либо оценки реальной полезности таких затрат. Люди должны относиться ко времени как к ценному ресурсу, подобно деньгам в банке. Время предоставляет возможности, и управление временем обеспечит расширение этих возможностей. Цели, содержащие направление действий, должны также указывать на скорость движения. Это необходимо для того, чтобы люди могли хорошо распределить свое время и другие ресурсы. Если цель не имеет временных границ, нет никакой возможности следить за своими успехами.

Шаг 7 — контроль своих достижений. Существуют следующие преимущества наблюдения за личными достижениями:

- появляется обратная связь с эффективностью работы;
- возникает чувство удовлетворения по мере продвижения к цели;
- при неудаче возникает мрачное настроение;
- создается возможность переосмыслить избранную стратегию и спланировать новый метод действий.

Семь шагов, рассмотренных выше, могут послужить контрольным средством для прояснения целей.

Автор книги «Ваше время — в Ваших руках» Л. Зайверт представляет процесс нахождения целей через реализацию определенных ступеней [42, с. 48].

1. Разработка общих представлений о жизненных устремлениях.
2. Дифференциация во времени жизненных целей.
3. Разработка ключевых представлений в профессиональной сфере.
4. Инвентаризация целей.

Рассмотрим этот процесс подробнее.

1. Разработка общих представлений о жизненных устремлениях.

Попробуйте изобразить для себя настоящую и возможную (будущую) картину вашей жизни, к примеру, в виде так называемой жизненной кривой, отметив крупнейшие успехи и поражения в личной и профессиональной сферах. Пометьте на ней то место, где вы находитесь сейчас, а также напишите ключевые слова, характеризующие успехи или неудачи, рядом с экстремальными точками вашей «жизненной кривой». Попробуйте представить свое будущее и продолжите кривую дальше.

Затем назовите пять важнейших пунктов (целей), которых вы еще хотите достичь в своей жизни.

2. Дифференциация во времени жизненных целей.

Разделите свои жизненные цели по временным критериям, для чего можно использовать временной ряд (табл. 5.3). При этом следует принимать во внимание лиц из вашего ближайшего окружения (партнеров, детей, родителей, шефа, друзей и т.д.) и события, с которыми вы должны считаться.

Таблица 5.3

Временной ряд для нахождения личных целей

Год	Собственный возраст	Возраст окружающих					Особые события
2005							
2006							
и т.д.							

3. Разработка ключевых представлений в профессиональной сфере.

Определите свои личные и профессиональные цели (ориентиры).

Личные желания:

- долгосрочные (жизненные цели);
- среднесрочные (пять лет);
- краткосрочные (ближайшие 12 месяцев).

Профессиональные цели:

- долгосрочные (жизненные цели);
- среднесрочные (пять лет);
- краткосрочные (ближайшие 12 месяцев).

4. Инвентаризация целей.

По Л. Зайверту, инвентаризация целей заключается в реализации трех предыдущих этапов.

Таким образом вы сделаете инвентаризацию своих целей, отфильтровывая при этом важнейшие позиции, т.е. жизненные личные и карьерные цели. Обязательно выделите свои профессиональные ориен-

тиры, так как если и есть в жизни что-то судьбоносное, то это выбор профессии, который является одним из основных условий успешной карьеры.

Попробуйте ответить на следующие вопросы:

Чем бы вы охотнее всего занимались в профессиональном отношении?

Если бы вы могли свободно выбирать служебное положение, звание, отрасль, организацию, предприятие или институт, кем бы вы охотнее всего были или стали?

Дать объективные ответы очень важно, ибо профессиональный ориентир — ключ к профессиональному и личному успеху, так как он:

- во-первых, усиливает мотивацию трудовых достижений;
- во-вторых, направляет в определенное русло вашу активность, профессиональные устремления при выборе профессии;
- в-третьих, является руководством для последующего исполнения ваших служебных обязанностей.

Как только вы определили для себя личные и профессиональные цели, займитесь личными ресурсами, т.е. средствами для достижения поставленных вами целей. Известный немецкий ученый Л. Зайверт называет этот процесс ситуационным анализом.

Способности человека определяются разнообразными факторами: и наследственностью, и воспитанием, и состоянием здоровья, и средой обитания. Более того, способности не остаются неизменными, их можно развивать, но можно и утратить. Вам следует определить, где вы находитесь в настоящее время на своей «жизненной кривой», отметив крупнейшие успехи и поражения, указав при этом, какие качества для этого требовались и каких недоставало. Определяя свое настоящее местонахождение, ответьте на вопросы, касающиеся личной и профессиональной сфер.

Личная сфера.

Мой жизненный путь: какими были мои крупнейшие успехи и неудачи?

Каково влияние семьи (детство, юность, родители, братья и сестры, близкие)?

Каковы дружеские связи? Неприязненные отношения?

При каких обстоятельствах я чувствую себя сильным, побежденным, слабым?

Какие меры я хочу предпринять для предотвращения опасностей, трудностей, проблем?

В чем могут раскрыться мои возможности? В чем не могут? Что я могу сделать?

Что я хочу конкретно сделать, чтобы принести пользу окружающим?

Профессиональная сфера.

Знаю ли я задачи по работе на моей должности?

Знаю ли я, чего от меня ждут?

Знаю ли я рутинные, однообразные дела, относящиеся к сфере моей деятельности? Планирую ли я их?

Устанавливаю ли я приоритеты?

Выполняю ли я своевременно свои задачи?

С какими неудачами я должен считаться?

Каковы главные преимущества моей работы?

На основании анализа основных этапов своей жизни составьте баланс личных успехов и неудач [42]. Следующим шагом будет группировка ваших достоинств и недостатков и выделение двух-трех важнейших сильных и слабых сторон (табл. 5.4).

Таблица 5.4

Баланс личных успехов и неудач

Личный баланс				
успехов		неудач		
Мои крупнейшие успехи, достижения и т.п.	Способности, которые были для этого необходимы	Мои крупнейшие поражения, неудачи и т.д.	Способности, которых мне недоставало	Как я преодолел неудачи?
1. 2. 3. Прочее		1. 2. 3. Прочее		

Подобный анализ личных качеств является предпосылкой для планирования дальнейших шагов и мер по достижению целей.

Очень важно правильно оценивать себя, в чем могут помочь специальные системы тестирования, которые дают возможность разобраться в своих достоинствах и недостатках (табл. 5.5).

Таблица 5.5

Тест «Мои способности»

«Срез» способностей	Сильные стороны (+)	Слабые стороны (–)
Профессиональные знания и опыт	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Социальные и коммуникационные способности	1. 2. 3.	1. 2. 3.

Окончание

«Срез» способностей	Сильные стороны (+)	Слабые стороны (–)
Личные способности	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Способности руководителя	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Интеллектуальные способности, рабочие приемы	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Прочее	1. 2. 3.	1. 2. 3.

В процессе анализа необходимые для достижения желаемых целей средства (личные, финансовые, временные ресурсы) сравниваются с реальной ситуацией [42, с. 63]. Например, выберите пять важнейших целей и определите необходимые для этих целей средства (табл. 5.6). Проверьте, чего еще вы должны достичь или к чему приступить, чтобы ближе подойти к соответствующей цели, укажите необходимую для достижения целей квалификацию и поставьте конкретные реальные практические цели по приобретению опыта и способностей, которых вам еще не хватает.

Таблица 5.6

Анализ «цель — средство»

Желаемые цели	Необходимые средства	Ситуационный анализ		
		Имеется в наличии (способности и т.д.)	Не имеется в наличии	Практические меры по достижению целей
1. 2. 3. 4. 5.				

Используя данные табл. 5.4, 5.5, можно определить соотношение ваших желаний и личных качеств и способностей и на основании полученных результатов выработать индивидуальный алгоритм технологии поиска личных и профессиональных целей.

Последняя фаза процесса постановки целей — конкретное формулирование практических целей для последующей стадии плани-

рования. Цель по самой своей глубокой сути есть опережение реальных событий действительности. Каждая цель реализуется в действие. При этом реализация цели в действие представляет собой сложный процесс.

Объясняя свои поступки, человек ссылается обычно на определенные причины, вынудившие его поступить так, а не иначе, и говорит себе и всем заинтересованным в этом людям, что он стремился к достижению какой-то цели. Анализ человеческого поведения показывает, что между целью и поступком нет однозначного соответствия. Одна и та же цель может быть достигнута многими путями, и один путь ведет к разным целям. У каждого человека должна быть сформирована более или менее устойчивая система целей; одни цели более предпочтительны, другие отодвинуты на второй план. В совокупности целей каждого человека обнаруживаются цели главные и промежуточные, подчиненные главным, но без которых нельзя достичь конечной цели. К одним целям человек проявляет чрезвычайный интерес и готов пожертвовать самым дорогим для их достижения; другие же цели его мало волнуют и не затрагивают его эмоциональной сферы. На языке теории управления такая система соподчиненных целей называется деревом целей.

Французский социолог Б. Гурней выделяет четыре типа личных целей человека, вступившего в управленческую организацию.

1. Стремление к безопасности ведет к исключению угроз риска для себя лично.

2. Стремление к повышению жизненного уровня. Для понимания этой цели следует иметь в виду, что удовлетворенность работника своей зарплатой зависит не только от абсолютной величины вознаграждения, но и от соотносительной величины зарплаты его коллег.

3. Стремление к власти. Эта цель распадается на ряд взаимосвязанных подцелей: стремление к расширению круга своих полномочий, достижению автономии, продвижению вверх по служебной лестнице.

4. Стремление повысить и укрепить престиж. Эта цель разбивается на две подцели: укрепление личного престижа и престижа самой организации.

Шансы на успех при формулировании целей возрастают, если удается избежать ряда потенциальных слабостей.

1. Недостаток реализма. Цели должны быть достижимы, хотя предпочтительно, чтобы они требовали некоторого напряжения возможностей человека.

2. Неопределенные временные рамки. Хорошо установленные цели содержат временные рамки их достижения. Последние могут периодически пересматриваться.

3. Отсутствие измеримости. Всегда, когда это возможно, цели должны быть выражены в измеряемых понятиях. Это позволяет четко оценивать достигнутое.

4. Неэффективность. Цели имеют смысл только в том случае, если они явно вписываются в более общие задачи работы. Поэтому основным критерием здесь является эффективность, а не эффектность, и такие цели должны иметь свое место в задачах организации.

5. Недостаток совместной заинтересованности. Люди, объединившиеся для совместной работы ради достижения общей цели, могут получать дополнительные силы от работы в группе. Зачастую, однако, цели навязываются и принимаются нехотя, в результате не удается включить в дело бодрящее одушевление разделяемой с другими заинтересованности.

6. Конфликт с другими. Цели индивидуальной или групповой работы определяются таким образом, что они противоречат друг другу. Способов преодоления этих конфликтов немного, и масса усилий тратится впустую.

7. Недостаток информированности. Большие организации особенно уязвимы к сбоям в распространении информации. Совет директоров устанавливает цели, часто выраженные в финансовых показателях, но затем не информирует об этом. Возможно, какие-то фрагментарные известия просачиваются к подчиненным, но им недостает убедительных целей, выраженных в общечеловеческих понятиях.

8. Использование в качестве наказания. Установление целей может использоваться для преследования и наказания людей. Когда подобная философия широко распространяется, процесс установления целей воспринимается отрицательно и искусно саботируется.

9. Недостаток анализа. Большим преимуществом установления целей является создание основы для систематического анализа. Проведение консультаций позволяет обучать людей, в результате чего происходят изменения в ресурсах и системах.

Цель отличается от задания тем, что задание описывает действие, которое нужно выполнить, а цель — конечный результат.

Обычно имеются пять-восемь основных позиций достижения цели, они в некотором смысле представляют собой более подробно описанную цель. Для наибольшего успеха в достижении цели выпишите для себя свои общие цели и основные позиции их достижения [84, с. 16].

Цели задают направление движения. Можно представить себе большое океанское судно. Хотя на нем есть все необходимое, чтобы перевезти тяжелый груз из одного пункта в другой, оно не может двигаться без руля. Цели — это и есть руль в индивидуальном и групповом

движении. Без него имеющиеся способности неверно направляются и соответственно тратятся зря.

При конкретном формулировании практических целей необходимо помнить и о таких аспектах, как физическое состояние, так как хорошее здоровье является предпосылкой активной жизни и успешного самоменеджмента. Для этого необходимо предусматривать в своих периодических планах (годовых, месячных, недельных и дневных) мероприятия для укрепления здоровья: ежедневные пробежки на свежем воздухе, лечение, плавание, лыжные пробеги, профилактические осмотры и т.д.

Не следует забывать о самообразовании, повышении уровня знаний и квалификации, своем культурном просвещении (путешествия, участие в культурных мероприятиях и т.п.).

Постановка целей помогает людям решать, что наиболее приемлемо и полезно. Не имея целей, люди часто оказываются во власти случайности или прихотей других людей. Однако простое наличие целей не обеспечит магического решения всех проблем. При установлении целей нужно стремиться предусмотреть возможное будущее, но, поскольку обстоятельства часто меняются, цели, поставленные в прошлом, становятся неуместными или недостижимыми. Это особенно характерно для политики, которая как управление представляет собой искусство возможного.

Основные характеристики цели: точность определения, возможность измерить, достижимость, реалистичность, указание временных интервалов на ее исполнение.

Коротко остановимся на каждой из этих составляющих.

Точность определения цели. Приводит к получению конкретного результата.

Возможность измерить. Предполагает использование цифр и других общепринятых стандартов, позволяющих четко сопоставить то, что было до реализации цели, и то, что стало после нее.

Достижимость. Возникает вопрос: как добиться данной цели? Если вы имеете небольшой опыт или низкую квалификацию, то следует об этом подумать и записаться на специальные курсы.

Реалистичность. Следует помнить о том, что для достижения цели понадобится не один день.

Указание временных интервалов. Точно определить, на какой срок рассчитана ваша цель [119, с. 50].

Постоянство и важность целей в жизни человека бывают различными. Некоторые цели имеют фундаментальный характер и сохраняются на протяжении жизни поколений (например, стремление к при-

были); другие цели более поверхностны и имеют временный характер (например, желание приятно провести Рождество).

Так или иначе, осознанно или нет, но вы думаете о своих жизненных целях всю жизнь. Однако думать о них и записать на бумаге — разные вещи. Незаписанные цели часто остаются туманными и утопическими мечтами, вроде таких мыслей: «хорошо бы попутешествовать», «хорошо бы стать миллионером». Запись же требует от вас большей определенности в выражении, цели сужаются: вы должны выразить свои стремления в нескольких словах, а не в множестве слов, которые обуревают ваши мысли.

Документом, который поможет вам установить, чего на самом деле вы хотите добиться, является так называемая Декларация жизненных целей. Она придаст вашей жизни целеустремленное направление, поможет почувствовать хозяином своей судьбы [69, с. 35].

Всем известно, что легче установить цели, чем достичь их. Многие небрежны и нереалистичны в формулировании целей, потому что слишком легко относятся к своим обязательствам и готовы в любой момент забыть о них. Поведение человека, эффективного в постановке целей, характеризует тщательное изучение возможных обязательств и реальности их выполнения, прежде чем он возьмет их на себя. Такой человек ответственно относится к своим обязательствам и к усилиям, требуемым для достижения целей, какие бы трудности ему ни встретились. Подобное отношение также ценно, если оно распространяется на цели, принятые совместно с окружающими.

Цель, сформулированная в общем виде, может служить полезным руководством, но она не всегда способна привлечь внимание к тому, что нужно сделать, чтобы добиться успеха. Следует ставить реальные цели. При этом не берите на себя слишком много, поскольку в этом случае персональные задачи имеют мало шансов быть выполненными. Чем больше целей вы себе поставите, тем больше вам придется менять в вашей прежней жизни, тем большую активность придется развивать.

Необходимо также устанавливать краткосрочные цели, согласованные с достижением ваших долгосрочных глобальных целей. При стремлении к долгосрочным целям вы должны считаться с изменением внешних условий и возникновением новых тенденций. Поэтому наряду с общими целями важно с точки зрения психологической мотивации ставить перед собой и краткосрочные достижимые подцели и добиваться промежуточных успехов.

Установление целей привносит в жизнь людей элементы директивной плановости. Нельзя допускать, чтобы попытки установления

ясных целей подавляли непосредственность и ограничивали свободу реакции на новые ситуации. Наилучшим образом определенные цели — это те, которые позволяют быть более открытым по отношению к имеющимся возможностям. Выбор четких, ясных и, самое главное, правильных целей — процесс очень важный для каждого руководителя. Не каждый человек может четко выделить главные стремления в своей жизни и карьере. Для этого необходимо иметь определенный тип мышления, чтобы поставить частные цели на службу общим.

Практические задания

1. Сформулируйте свои профессиональные и личные цели.

2. Каждая цель имеет смысл тогда, когда установлены сроки ее воплощения и сформулированы желаемые результаты. Попробуйте сформулировать их применительно к своим желаемым и практическим целям и проверьте свои планы с точки зрения реалистичности.

Примером может служить следующий жизненный план.

Жизненный план

№ п/п	Сфера жизни	Жизненная цель	Значимость, важность	Практические цели	Срок	Контроль
1	Имущество, деньги	Новая квартира	Высокая	Накопление собственных средств	2015	
2	—	—	—	—	—	—

Контрольные вопросы

1. Какие критерии лежат в основе дифференциации различных рыночных структур?
2. Каковы существующие виды рыночных структур?
3. В чем заключается главная идея определения любой цели?
4. Какие основные этапы постановки жизненных целей вы можете назвать?
5. Какие требования предъявляются к формулированию жизненных целей?
6. Что следует понимать под инвентаризацией целей?
7. Каковы признаки эффективной работы?
8. Какие значимые факторы могут оказывать влияние на достижение поставленных целей и задач?

9. Какие существуют рекомендации по снижению влияния наиболее значимых факторов на достижение поставленных целей и задач?
10. Что такое жизненный план?
11. Каких потенциальных слабостей следует избегать при формулировании целей?

Рекомендуемая литература

Азарова О.Н. Тайм-менеджмент за 30 минут. Ростов н/Д. : Феникс, 2007.

Кюстенмахер В.Т., *Кюстенмахер М.* Упростите свою жизнь. Мастер-класс по организации рабочего дня. СПб. : ДИЛЯ, 2006.

Менеджмент : учебно-практ. пособие / А.В. Игнатьева, М.М. Максимцов, И.В. Вдовина [и др.] М. : Вузовский учебник ; Инфра-М, 2011.

Тайм-менеджмент. Полный курс / Г. Архангельский, М. Лукашенко, Т. Телегина, С. Бехтеров. М. : Альпина Паблишер, 2012.

Черемных Ю.Н. Микроэкономика. Продвинутый уровень : учебник. М. : ИНФРА-М, 2011.

ГЛАВА 6

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СКЛОННОСТЕЙ ИНДИВИДА

Современному человеку при выборе профессии нужно обязательно учитывать пять «т»: талант, трудолюбие, терпение, такт и темперамент.

В.И. Филатов, директор Московского городского центра профессиональной ориентации

В данной главе рассматриваются вопросы выбора и планирования карьеры менеджера с учетом профессиональных склонностей. Характеризуются виды и типы карьеры. Особое внимание уделено изучению влияния мировоззрения менеджера на эффективность его деятельности и карьеры в целом.

В результате изучения материалов по данной теме студенты должны:

знать:

- общие элементы мировоззрения как системы взглядов и представлений человека об окружающей действительности, о мире и своем месте в нем,
- виды и факторы карьеры в современных организациях,
- основы выбора профессии и планирования будущей карьеры;

уметь:

- находить различия во взглядах и деятельности менеджеров с более продвинутым, широким мировоззрением и более приземленным, узким мировоззрением,
- анализировать во взаимосвязи экономические явления, процессы и институты,
- определять цель своих действий, оценивать выявленные альтернативы, выбирать и давать оценку результата своего выбора;

владеть:

- навыками формирования мировоззренческой ориентации руководителя,
- навыками экономического мышления для выработки системного, целостного взгляда на экономические проблемы общества,
- методикой составления индивидуального плана карьеры.

6.1. Мировоззрение и эффективность деятельности менеджера

Древняя мудрость гласит: «Есть люди, под чьим управлением гибнет всякое начинание. Есть люди, под чьим управлением свершается невозможное. Есть люди, которые могут различать одних от других». Эту мудрость следует понимать так, что для более или менее масштабного начинания проекта особое значение, даже большее, чем знание и владение управленческим инструментарием, имеет мировоззрение руководителя.

При рассмотрении мировоззрения и его связи с эффективностью деятельности руководителя необходимо исходить из смысла следующих основополагающих понятий — убеждений, мировоззрения и идейности. **Убеждения** — укоренившиеся в сознании человека моральные, этические представления (нормы, принципы, идеалы), которым он считает насущно необходимым для себя следовать в повседневной жизни. Применительно к управлению речь идет не просто об информированности, осведомленности менеджера о наличии неких нравственных, моральных норм деловых отношений, профессиональной этики, высших идеалов (в частности, идеала организации, руководителя), но и о его убежденности в них, т.е. о наличии соответствующей рациональной основы деятельности. Убежденность позволяет руководителю осуществлять управленческий процесс сознательно, с глубоким пониманием необходимости и целесообразности определенного управляющего, корректирующего воздействия на ситуацию.

Мировоззрение — система взглядов и представлений человека об окружающей действительности, о мире и своем месте в нем, а также обусловленные этими взглядами основные жизненные позиции человека, его убеждения, идеалы, принципы познания и деятельности, ценностные ориентации. Мировоззрение определяет отношение человека к окружающей его действительности и самому себе. В соответствии с существующими представлениями генезис мировоззрения обусловлен возрастными особенностями человека. Мировоззрение как совокупность ощущений, чувств, стремлений, потребностей, интересов, воли, побуждений возникает у индивида в раннем возрасте в сфере еще неосознанных, стихийных практических отношений, в том числе социальных.

В результате обобщения полученного опыта под влиянием воспитания и обучения формируется внутренняя структура поведения,

которая по отношению к сознанию оказывается первичным мировоззренческим уровнем. Элементами этого мировоззренческого уровня выступают способности, навыки, умения, практические способы организации деятельности во времени и т.д. Затем в подростковом и юношеском возрасте система мировоззрения дополняется уровнем рационального мышления (совокупностью целей, идеалов, ценностей). Завершает формирование мировоззрения как системы совокупность субъективных оценок результатов собственной деятельности, достигнутого и желаемого статуса взрослого члена общества. Мировоззрение превращается во внутреннюю причину, определяющую совокупность поведения и деятельности человека.

Процесс формирования мировоззрения подвергается значительным внешним целенаправленным общественным воздействиям со стороны общепринятой идеологии, корпоративной и профессиональной этики и т.д.

Важнейшими элементами мировоззрения, имеющими значение для руководства людьми, являются:

- система взглядов на социальное управление (в частности, школа менеджмента, принципам которой следует руководитель);
- представления о месте и роли руководителя в процессе социального управления;
- ценностные ориентации, определяющие, в частности, особенности восприятия менеджером различных видов корпоративной этики;
- умение руководителя устанавливать связи с партнерами (ориентация на сотрудничество или соперничество) и в предпринимательской среде (приятие, отторжение и т.д.);
- отношение к подчиненным и вышестоящему руководству, к возглавляемой им организации (подразделению) и др.

Идейность — приверженность человека к определенной целостной системе взглядов, идей и соответствующему ей социальному, нравственному, эстетическому идеалу; последовательная и безусловная верность этим взглядам и идеям в теории и на практике. Следует подчеркнуть, что одно только знание менеджером теории, если оно не превратилось в убежденность, а также одно только практическое следование менеджером определенным жизненным правилам, процедурам, бездумное выполнение требований, если все это не основано на сознательном усвоении соответствующего идейного содержания, идейности не составляют.

Убеждения менеджера, его мировоззрение и идейность складываются под воздействием объективных условий бытия людей в процессе социальной практики человека, его трудовой деятельности, в том числе руководящей. Формирование мировоззрения руководителя идет через усвоение им созданной обществом духовной культуры, этики профессии руководителя, корпоративной этики организации. Особое значение имеет накопление личного практического опыта, который позволяет глубже усвоить определенные моральные принципы и нормы, осознать необходимость их соблюдения в процессе социального управления. Весьма важным является также то, насколько мировоззрение руководителя закреплено в его поступках, конкретной деятельности, в подходах и этическом выборе.

Для более высокого уровня мировоззрения руководителя (более продвинутого, широкого) характерны правильное понимание происходящего, позволяющее выявить движущие силы, факторы, взаимозависимости, причинно-следственные связи; способность предвидеть развитие событий, самостоятельно определить критерии эффективности организации, построить мысленную модель выполнения поставленных задач, тонко отследить возможные отклонения, исправить положение, гармонизировать ситуацию, помочь работникам и, возможно, партнерам соподчинить свои цели и мотивы, найти свое место в организации и конкретной ситуации, при необходимости в случае изменения обстановки самостоятельно скорректировать управленческое решение, сформировать корпоративную этику и т.д.

Для менее высокого уровня мировоззрения руководителя (более приземленного, узкого) свойственны неспособность выявить тенденции, причинно-следственные связи, предвидеть развитие событий, повышенная конфликтность, затруднения при необходимости отойти от традиционных, стереотипных решений, разработать и применить на практике принципиально новые подходы к оценке ситуации и ее разрешению, скорректировать управленческое решение, неадекватность поведения в нестандартной управленческой ситуации, несамостоятельность в определении критериев оценки деятельности, целей и задач организации и т.д.

Эти и иные различия принципиального характера, имеющиеся во взглядах и деятельности менеджеров с более продвинутым, широким мировоззрением, и с более приземленным, чрезмерно прагматичным, узким мировоззрением, иллюстрирует таблица 6.1.

Таблица 6.1

Различия во взглядах и деятельности менеджеров с более продвинутым, широким мировоззрением и с более приземленным, узким мировоззрением

Аспект управленческой деятельности менеджера	Мировоззрение менеджера	
	продвинутое	приземленное
Должность руководителя	Обусловливает повышенные требования к человеку, занимающему должность руководителя	Позволяет рассчитывать на пониженные требования, поблажки со стороны вышестоящего руководства
Привилегии руководителя	Атрибуты, способствующие эффективному управлению организацией	Цель личной активности
Отношение к подчиненным	Уважительное	Пренебрежительное, считает их «винтиками в машине организации»
Главные критерии оценки подчиненных	Профессионализм и человеческие качества, результативность деятельности	Управляемость
Отношение к вышестоящему руководству	Уважительное	Подобострастное
Отношение к организации	Рассматривает руководство организацией как важный жизненный урок для себя	Рассматривает как средство сделать карьеру
Отношение к трудовому коллективу	Имеет самостоятельную ценность	Безликая масса, объект и средство управления
Основой мотив в отношениях с другими руководителями по горизонтали	Сотрудничество, расширяющее собственные возможности по решению задач организации	Самоутверждение, соревнование в карьерных вопросах
Средства достижения цели	Выбираются с учетом требований профессиональной этики руководителя	Их выбор оправдывается целью
Подход к управлению	Содержательный	Формальный
Результаты деятельности организации	Сопоставляет с целями организации и оценивает с позиций общественной пользы	Оценивает с позиций фиксации личного вклада и достижения карьерных целей

Окончание

Аспект управленческой деятельности менеджера	Мировоззрение менеджера	
	продвинутое	приземленное
Опыт руководящей деятельности	Решение проблем организации и ее участников	Выстраивание отношений с вышестоящим руководством, интриги
Преимущественно исполняемые роли менеджера	В зависимости от управленческой ситуации	Представительская
Собственная роль в решении конкретной задачи организации	Организация решения задачи с наибольшей эффективностью с точки зрения затраченного времени и ресурсов	В случае успешного решения задачи приписать заслуги себе, в случае неудачи — свалить вину на подчиненных
Роль мировоззрения руководителя для эффективного управления	Имеет ключевое значение для эффективности управления организацией	Не имеет значения для эффективности управления организацией
Управленческий инструментарий	Рассматривает его как средство управления, хотя и весьма важное	Абсолютизирует роль инструментария

Действует древнее правило: «подобное притягивается к подобному». Важное следствие мировоззренческой ориентации руководителя — круг его общения, характер деловых связей. С изменением мировоззрения меняются и качественные характеристики этих связей, в частности имеющие значение для эффективности деятельности возглавляемой руководителем организации:

- влиятельность партнера в его организации, отрасли, регионе, стране и т.д.;
- надежность партнера;
- уровень доступных партнеру ресурсов (информационных, финансовых, материально-технических, кадровых и др.);
- преобладающие духовные ценности, этические нормы, которым следует партнер, и т.д.

Меняется и характер ситуаций, в которые попадает руководитель и возглавляемая им организация, а также проблем, с которыми сталкиваются руководитель, трудовой коллектив, каждый из подчиненных работников.

Мировоззрение менеджера проецируется (отражается) на подчиненных, их деятельность, трудовой коллектив, а также производствен-

ные, служебные ситуации, взаимоотношения с партнерами, наконец, эффективность и будущее организации. Подчиненные повторяют в том или ином виде подходы и принципы своего руководителя, многократно воспроизводят, «тиражируют» его качества и оценки, распространяя все это в сфере деятельности организации. Затем, особенно если организация достаточно крупная и располагает значительными ресурсами, соответствующие идеи, нормы, подходы начинают оказывать влияние в той или иной мере и на общество.

Преимущественно негативные качества и эмоциональные состояния руководителя, проецируясь на всю организацию, на подчиненных, придают их деятельности негативную окраску, которая выражается в повышенной конфликтности, нарушениях деловой этики, стремлении к достижению односторонней выгоды за счет партнера, нарушении условий заключенных договоров.

Преимущественно позитивные качества и эмоциональные состояния руководителя, его более высокая мировоззренческая ориентация также проецируются на деятельность организации. Менеджер побуждает подчиненных и иных людей изменять свое неадекватное поведение, не прибегая к конфликту. Не только распоряжения, но и пожелания руководителя охотно выполняются работниками. Формируется сплоченный трудовой коллектив, развивается корпоративная культура, организация эффективно взаимодействует с партнерами, следует требованиям деловой этики и со стороны своих соперников сталкивается исключительно с добросовестной конкуренцией.

Более детальная классификация предполагает выделение групп людей, имеющих: животный тип сознания; низший тип сознания и высший тип сознания [83]. Для *животного типа сознания* характерен относительно фиксированный стиль жизни, основанный на инстинктивном, генетически запрограммированном поведении.

Люди с *низшим типом сознания* имеют направляемое «я», основанное на эмоциях безопасности, постепенно переходящих в рациональную область психики.

У человека с *высоким типом сознания* отрицательные эмоции замещены целостным и глубоким, в том числе интуитивным пониманием, позволяющим вариантности войти в отношения взаимной поддержки и любви в широком смысле, в которых отсутствуют неизменные личные и общественные стереотипы и шаблоны. В основе жизни и деятельности лежит безусловная любовь ко всем и всему.

По оценкам американских психотерапевтов, в западном мире более 99% людей имеют низкий уровень сознания, характеризующийся стремлением к достижению безопасности, острых ощущений, пре-

стижа, и, главным образом, денег и власти. Борьба за все это держит людей в постоянной тревоге, подозрениях, злобе, враждебности, отнимает у них мир, удовлетворение и любовь, создает различного рода препятствия и неудобства в жизни. Эти несчастья создают не сами по себе деньги и власть, а психологическая зависимость от них.

6.2. Формирование экономического образа мышления менеджера

Современное обучение по экономическим направлениям в высших учебных заведениях предполагает освоение студентами разнообразных дисциплин гуманитарного, социального и экономического циклов, а также естественно-научного и профессионального. Однако условия развития инновационно-ориентированной экономики предъявляют свои требования к профессиональной подготовке выпускников-бакалавров по направлению 080200 «Менеджмент».

В частности, для осуществления успешной подготовки бакалавров-менеджеров высшим учебным заведениям необходимо реализовать собственную концепцию формирования экономического образа мышления студентов. Данная концепция должна строиться на том, что высшее учебное заведение осуществляет базовую и специальную подготовку будущих менеджеров таким образом, чтобы уже с первого курса студенты применяли управленческие технологии и методологии в повседневной деятельности. Главное условие этого — инициативная самостоятельная познавательная активность студентов. Именно в процессе самостоятельной работы наиболее успешно осуществляются изучение, осмысление и запоминание учебного материала. Более того, современная практика управления организациями требует соединения результатов комплексного специального изучения различных аспектов проблемы. Поэтому обучение в высшем учебном заведении должно быть направлено на формирование экономического образа мышления.

Экономическое мышление можно представить как умение принимать рациональные решения, оценивать выявленные альтернативы, выбирать и давать оценку результата своего выбора, сознавая собственную ответственность за него.

В ходе анализа различных научных подходов к определению содержания, структуры, основных типов и характерных особенностей экономического мышления, предложенных в работах по психологии, методике и педагогике, установлено, что экономическое мышление

чаще всего определяется как «интеллектуальное свойство человека, социальной общности осмысливать экономические явления, познавать их, усваивать и соотносить экономические понятия, категории, теории с реальностью и соответствующим образом ориентироваться в экономической жизни» [94, с. 5].

Экономическое мышление естественным образом связано с активным познанием сущности функционирования государственных и рыночных механизмов хозяйствования, созданием и использованием экономических знаний для принятия эффективного самостоятельного решения при производстве, потреблении и распределении продуктов и услуг, формированием ответственности за результаты экономической деятельности перед коллективом и обществом. Таким образом, профессиональное мышление специалистов в области экономики и менеджмента — это взаимосвязанный процесс познания сущности экономических процессов, выявления их закономерностей с помощью мыслительных операций и оптимальной реализации экономических знаний, умений и качеств личности в экономической деятельности и поведении в целостном экономическом процессе [118].

Одним из основных средств формирования современного рыночного типа экономического мышления выступает экономическое образование, которое представляет собой систему форм и методов получения экономических знаний и навыков, необходимых для эффективной экономической деятельности. Оно обеспечивается с помощью средств массовой информации, обучения в учебных заведениях, новых форм экономической подготовки, системы повышения квалификации и переподготовки кадров, экономической подготовки в самих трудовых коллективах.

Ведущую роль в формировании экономического мышления студентов большинство исследователей отводят изучению общеэкономических и специальных дисциплин, а также непосредственному участию в практической деятельности. При моделировании процесса формирования экономического мышления студентов необходимо охватить все его структурные компоненты: знания, умения, необходимые качества личности, потребности и интересы (производственные и личные), которые делают целенаправленными получение экономических знаний и овладение экономическими умениями. Сам процесс образования должен быть непрерывным, сопряженным с преемственностью, когда каждый новый этап сохраняет экономические знания и умения, полученные на предыдущих этапах, в курсе различных дисциплин в качестве базовых для дальнейшего развития. Формирование экономического мышления развивается наиболее успешно, если

на всех ступенях профессиональной подготовки обеспечивается связь теории и практики, мышления и деятельности, общетеоретических и профессиональных дисциплин [111].

К наиболее общим качествам мышления современного экономиста-менеджера относятся ряд знаний, умений и навыков.

1. Знания в области общеобразовательных предметов: русского и иностранного языков, литературы, географии, математики и информатики; экономические, психологические, правовые, экологические, специальные знания, широкая эрудиция.

2. Умения добывать и анализировать информацию; корректно ставить задачи и уточнять их; использовать продуктивные методы решения задач; принимать оптимальные решения; работать с вычислительной техникой, телекоммуникациями, интегральными средами, т.е. обладать информационной грамотностью.

3. Нравственные качества личности; наличие организаторских и коммуникативных способностей, склонности к риску; психологической компетентности, культуры правового общения; последовательности, объективности в оценках, решимости и решительности в действиях, инициативности, сохранения ориентации в сложных ситуациях, интуиции, предприимчивости, настойчивости [111].

4. Умения, характеризующие экономический стиль мышления:
   - альтернативность — умение оценивать полноту исходной информации, находить несколько вариантов решения задачи с последующей оценкой их экономической эффективности;
   - гибкость — умение изменять намеченный путь решения задачи, если он не удовлетворяет тем условиям, которые вычленяются в процессе ее решения и не могут быть учтены с самого начала, проявляющееся в активном переструктурировании исходных данных, понимании и использовании их относительности;
   - системность — умение выявлять разнообразные связи среди объектов и явлений, классифицировать и структурировать данные, обобщать полученные результаты, делать выводы;
   - экономичность — рациональный метод решения задачи с учетом практической выгоды и перспективы [118].

Таким образом, экономическое образование является необходимым условием формирования экономического образа мышления, изучения основных экономических категорий и законов, понимания их сути, получения умений анализировать во взаимосвязи экономические явления, процессы и институты, а также приобретение навыков выработки системного, целостного взгляда на экономические проблемы общества.

6.3. Выбор профессии как основа планирования будущей карьеры

Возможности почти ничего не стоят без приложенных усилий. Как в старой шутке: «Удивительный вундеркинд живет в городе N. Когда ему было три года, он хотел научиться играть в шахматы, когда ему было восемь, он хотел стать мастером спорта, когда ему было 20, он хотел стать гроссмейстером, сейчас ему 60 и он по-прежнему страстно мечтает стать чемпионом мира». Говорят, что хотеть не вредно. Но только тому, кого устраивает участь Манилова или Обломова.

В мире бизнеса успешны лишь настойчивые люди. Чтобы процветать, а не прозябать, нужен трезвый, рациональный взгляд на окружающую действительность, умение разобраться в себе, способность адекватно ставить задачу (четкую, понятную, достижимую, измеримую, еще лучше — пошаговую). Скажем, человек, который в детстве полюбил шахматы и поставил задачу к концу шестого класса стать перворазрядником, к концу школы — кандидатом в мастера спорта или мастером спорта, причем планомерно осуществляет намеченные цели, достигнет серьезных успехов. Для того чтобы быть гениальным, недостаточно одного таланта. Однако гений, по известному выражению, являет собой сплав 10% таланта и 90% трудолюбия. Поэтому тот, кого природа обделила истинным талантом, вряд ли станет чемпионом мира, но, серьезно работая и двигаясь от одной поставленной цели к другой, он обязательно преуспеет, хотя и с учетом пределов своих возможностей.

Многое человек может изменить и в себе, но для этого необходимы критический анализ и время. Поэтому чем раньше человек начнет планировать свое будущее, тем большего он добьется в жизни. В одной американской элитной бизнес-школе провели такое исследование: студентов выпускного курса попросили описать свои планы в области карьеры. Только у 5% опрошенных они были четкими, измеримыми, поэтапными. Через 15 лет разыскали всех участников опроса и оказалось, что на долю этих 5% приходится 95% доходов, получаемых всей группой.

Часто работник недоумевает и возмущается, когда при приеме на работу или в процессе работы ему предлагают проходить тестирование, включающее вопросы, которые представляются ему его личным делом. Какое работодателю дело до того, люблю ли я свою работу (или какие-то составляющие ее части), если я готов ее выполнять и умею это делать! На самом деле, как доказано психологами, качество работы очень сильно зависит от внутреннего отношения к ней [135, с. 46].

На базе исследования мотивации к работе и личностных черт конкретного сотрудника разрабатывается индивидуальный план развития его карьеры, который, с одной стороны, является одним из инструментов в борьбе за сохранение работника, а с другой — индивидуальный карьерный план побуждает специалиста работать лучше, качественнее. Специалист, который представляет этапы собственной карьеры, расписанные на годы вперед, имеет, таким образом, серьезный стимул для работы именно в этой организации. Для работника становится очевидным, что скорость продвижения по служебной лестнице зависит только от него самого, поскольку переход на более высокую ступень происходит при достижении определенных показателей работы, прописанных в индивидуальном плане. Например, при достижении такого-то уровня ежемесячных продаж продавец переводится в старшие продавцы. При достижении таких-то результатов старший продавец назначается руководителем группы.

Те, кто справился с этим заданием, могут считать себя определившимися с выбором направления карьеры и им нужно решать практические задачи по достижению цели. Тем, кто не сумел этого сделать, предстоит еще этап выбора карьеры.

Как бы хорошо вы ни распланировали свою жизнь на годы вперед, невозможно предугадать все повороты судьбы, жизнь будет вносить свои коррективы, иногда даря приятные сюрпризы, а иногда нанося беспощадные удары. Умение адаптироваться к изменяющимся обстоятельствам — необходимое качество. Без него невозможно выжить на рынке ни предприятию, ни работнику. Нужно научиться «держать удар».

Есть виды деятельности, где необходимо вовремя задуматься, что будет после достижения определенной вершины профессионального мастерства. Помочь в этом может заранее продуманный план карьеры, где будет предусмотрено, в частности, все то, от чего человеку приходилось отказываться ради достижения высоких профессиональных результатов. Например, у человека могут быть склонности и таланты, на которые не оставалось времени: рисование, садоводство, желание возиться с животными или детьми. Реализация этих неисполненных желаний может иногда стать новой профессией. Например, многосторонне одаренный музыкант, поэт и композитор Андрей Макаревич, правда, не в связи с уходом из основной профессии, а в связи с тем, что перестройка открыла новые возможности, реализовал как часть карьеры свои увлечения кулинарным искусством (став ведущим авторской телепрограммы «СМАК»), подводным плаванием (создав клуб), живописью (выставляя свои картины).

Важно планировать карьеру и тем людям, которые чем-то обделены (например, инвалидам), ведь им следует предусмотреть необходимость компенсировать какими-то дополнительными преимуществами то, что делает их менее привлекательными в глазах работодателя. По свидетельству преподавателей Московского института-интерната, где учатся инвалиды с нарушениями опорно-двигательного аппарата, их питомцы очень ясно отдают себе отчет в необходимости планирования карьеры и достижения профессиональных результатов, которые были бы выше, чем у здоровых людей. Они посвящают специальные занятия планированию карьеры, много работают над собой. Результат говорит сам за себя: из набираемых ежегодно 250 человек (которые приезжают со всех концов страны и из стран ближнего зарубежья) почти все получают дипломы (240—245 человек). Более того, не менее 65% находят работу, а на экономическом факультете — почти 80%, причем в основном в Москве и Подмосковье. Это достигается их исключительным трудолюбием и полной самоотдачей.

Необходимо помнить, что изменения на рынке труда бывают резкими: востребованная вчера профессия становится отмирающей сегодня. Причем иногда активная помощь общества приводит к совершенно неожиданным решениям. В Швеции, как и в других странах мира, стоит проблема закрытия многих угольных шахт и трудоустройства шахтеров. Исследования с участием социологов и психологов позволили найти, на первый взгляд, парадоксальное решение. Их переобучили и отправили работать с дошкольниками. Это позволило решить и проблему трудоустройства самих шахтеров, которым характер прежней работы не давал реализовать в полной мере потребность общения даже с собственными детьми, и проблему детей, поскольку в Швеции чрезмерное влияние феминистических идей ведет к большому количеству неполных семей, где дети окружены исключительно женщинами (мамами, бабушками, нянями). Женщины преобладают среди преподавателей и воспитателей дошкольных учреждений [135, с. 47].

Тому, перед кем встала проблема, очень важно быстро планировать изменения в своей карьере (порой для этого стоит прибегнуть к помощи специалистов) и предпринять шаги по преодолению этих трудностей. Карьерный план можно сравнить с расписанием движения поездов дальнего следования. По крайней мере в России расписание движения не всегда выдерживается в точности. Если по каким-то причинам поезд задержался на одном из участков пути, машинист старается по возможности компенсировать это отставание ускоренным движением на других участках. Иногда в конечном итоге удается пол-

ностью справиться с опозданием и прибыть в пункт назначения вовремя. Главное — не сбиться с курса, двигаться в правильном направлении и не опускать руки при неудачах.

Многие люди рассматривают многосценарные варианты развития карьеры, что сродни тому, как аналитики всегда рассматривают несколько вариантов экономических и демографических прогнозов. Один сценарий предполагает самое благоприятное развитие событий, другой предусматривает препятствия и затруднения, которые естественно ожидать (кроме *force major*). Можно рассмотреть и несколько промежуточных вариантов.

Сам процесс работы над такими планами и прогнозами представляет собой большую ценность, поскольку готовит человека к разным поворотам судьбы. Предупрежден — значит вооружен. Размышляя над разными сценариями, человек находит новые решения, строит дополнительные линии защиты, готовит себя к отходу на заранее подготовленные позиции или обходным маневрам. Это можно сравнить с командно-штабными играми в рамках военных учений. Тот, кто разрабатывает правильную стратегию и способен к тактическому маневру, непременно одержит победу.

В своей жизни мы принимаем несколько судьбоносных решений, и выбор профессии — одно из них. Поскольку профессия предопределяет наш уровень доходов, окружение, социальные связи, стиль и образ жизни, выбор профессии — это прежде всего попытка изменить свою судьбу [30, с. 63]. Есть люди, которые склонны к опережающему прогнозированию событий окружающей жизни. Именно они хорошо видят перспективу и первыми устремляются в те сферы деятельности, которые завтра окажутся самыми востребованными. Правда, такие люди не всегда бывают поняты окружающими: то, что им нравится сегодня, будет нравиться среднестатистическому человеку много позже. Чем лучше, однако, развита у человека способность предвосхищения, тем более ответственно он может делать свой жизненный выбор.

Размышляя о своем профессиональном предназначении, необходимо задуматься и о возможной смене профессиональной деятельности. Причины смены профессии весьма неоднозначны: это и стремление к обретению такого положения в обществе, которое вызывало бы ощущение удовлетворенности или превосходства; это и смена социальной ситуации, желание найти возможность удовлетворения базовых потребностей; самореализация и самоактуализация, проявление все новых и новых возможностей человека; поиск себя и смысла в жизни; конъюнктура рынка труда, делающего наиболее востребованными,

популярными и модными те или иные профессии на каждом новом этапе развития общества.

Часто (примерно раз в пять-семь лет) меняют рабочее место или профессию творческие и одаренные люди, которые, как известно, талантливы во многом и достигают блестящих результатов, чем бы они ни занимались. Их влечет к смене деятельности неограниченный внутренний потенциал. Часто очередное хобби вскоре становится их основной профессией на определенный отрезок времени.

Сколько раз можно менять профессию? Профессию можно менять столько раз, сколько необходимо лично для вас, ограничения здесь вряд ли уместны. Однако, если следовать науке, для достижения хороших результатов в профессии и истинного профессионализма необходимо пять-десять лет. Вот и получается, что менять профессию уместно не более трех раз в жизни, все же остальное можно уложить в профессиональные вариации, когда одна профессия может быть логическим продолжением и развитием другой.

Решение о смене профессии обычно принимается тогда, когда исчерпана профессиональная доминанта либо когда профессия не позволяет далее развиваться или она уже не удовлетворяет основные потребности человека. Часто за сменой профессии стоит попытка реализовать мечту детства или юности после обретения собственных сущностных сил, случайная благоприятная жизненная ситуация, вынужденная необходимость, стремление обрести, наконец, желаемый социально-экономический статус, который не удалось получить в родительской семье или собственном браке. Это может быть и компенсация за поражения прошлого, стремление самоутвердиться в новой для себя социальной роли, получить уважение через принадлежность к другому слою общества.

Вполне естественной является смена профессии и на пике достижения, когда человек полностью реализовал себя в предыдущем виде деятельности, достигнув при этом весьма существенных результатов. Кроме того, после нескольких лет работы качественное и продуктивное выполнение любой деятельности приводит к тому, что личность как бы «перерастает» свою профессию — это ведет к кризису профессиональной карьеры, когда критическому анализу подвергается все, в том числе и представление о себе. Появляется потребность в дальнейшем самоопределении и новой области приложения сил. Одним из продуктивных вариантов выхода из этого кризиса может быть переход на следующую стадию профессионального роста — стадию мастерства. Эта стадия характеризуется творческим и инновационным уровнем выполнения своей работы, которая сродни искусству.

Далее следует кризис социально-профессиональной самоактуализации как глубокая неудовлетворенность собой, продуктивным выходом из которого ученые считают новаторство, изобретательство в рамках все той же деятельности. Возраст с 30 до 40 лет (как подчеркивалось ранее) считается нелегким десятилетием в жизни человека, поскольку на него приходится наибольшее количество психологических кризисов. Это — возрастной физиологический кризис как переход от юности к зрелости; нравственный кризис, когда обостряется совесть; духовный кризис как выход за пределы наличных сил, появление экстраординарных и творческих способностей. На это же время приходится и психологический кризис, связанный с потерей смысла жизни и всего того, что человек делал прежде. В это же время возможен и профессиональный кризис 30-летия как потребность в кардинальной смене сферы деятельности. Симптомами приближающегося кризиса являются «психическое насыщение» текущей деятельностью, исчерпывание существующей возрастной доминанты, актуализация соответствующих новообразований.

С профессиональной точки зрения может возникать потребность в подведении промежуточных итогов, возникнуть чувство некоторого застоя и потребность в ощутимых переменах наряду со страхом перед ними. При этом возможны следующие пути разрешения этого кризиса: прекращение профессионального роста — стабилизация на достигнутом уровне, ограничение профессиональных притязаний и смещение основных мотивов в другие сферы жизни (личная жизнь, хобби); упрочение одной из сторон профессиональной деятельности — выбор более успешного профессионального направления и повышение квалификации в нем; выход на качественно иной, более высокий профессиональный уровень.

Возможен и другой, неконструктивный, вариант разрешения этого кризиса — срыв, выражающийся в конфликтах, смене работы, переезде в другой город и попытке начать все сначала. Сильной личности, которая, собственно, и начинается с выхода за пределы адаптивности, посредством значительных усилий это в итоге удается.

Кризис «середины жизни» (40—50 лет) в профессиональной деятельности часто воспринимается как возможность последнего рывка в достижении желаемого профессионального уровня. Он сопровождается увеличением темпа, дополнительными нагрузками, которые могут привести к переутомлению, что на последующем этапе может обернуться апатией, снижением эффективности деятельности, заболеваниями. Выход из кризиса «середины жизни» возможен путем перестройки всей личности в соответствии с изменяющимися положением

и обстоятельствами. Так, американский исследователь А. Маслоу считает возможным его преодоление за счет устранения самосовершенствования, а Э. Эриксон связывает преодоление данного кризиса с сохранением чувства неуспокоенности [30, с. 65].

Важнейшим регулятором адаптации в новой сфере деятельности могут стать высокая самооценка, доверие своей интуиции, чувство собственного достоинства, трудолюбие, терпение и устойчивость к фрустрирующим ситуациям. Когда человек верит в свои неограниченные возможности, он увеличивает шансы на успех и становится неуязвимым для нападок и депрессий.

6.4. Виды и факторы карьеры в современной организации

В последние несколько лет значительно повысился интерес к управлению персоналом и последовательному активному внедрению его методов для обеспечения эффективности функционирования организаций. В частности, почти прекратившееся в свое время использование методов психологической диагностики в практике подбора кадров и оценки работающих сотрудников становится постоянной практикой для многих организаций. При этом можно отметить как положительную тенденцию (активный интерес, стремление к осмысленности и экономической оправданности подобной работы), так и негативную (слабое владение методической базой, недостаточное понимание места психологических методов в оценке персонала приводят к тому, что ожидания, с которыми связывают применение этих методов, не оправдываются) [19, с. 123].

Проблема оценки человека в организации с позиций его карьерного роста — одна из наиболее важных и дискутируемых в теории и практике управления. Оценки в организации неизбежны в любых ситуациях взаимодействия, совместного решения задач, достижения целей. Но в отличие от естественно складывающихся оценок организационная оценка как специализированная процедура имеет свою специфику и становится одним из важнейших инструментов управления.

Существует несколько разновидностей оценки работника в организационной практике. В русском языке все они именуются словом «оценка», но в работах по управлению, написанных на английском языке, рассматриваются специфические процедуры, относящиеся к разным задачам управления, которые называются по-разному:

personal appraisal, *personality assessment*, *job evaluation* и др. Для их выполнения разрабатываются свои подходы. Эти процедуры проводят разные специалисты, словом — вроде бы ничего общего. Тем не менее все эти оценки так или иначе рассматривают пригодность человека к выполнению определенных задач, последствия его включения в определенный организационный контекст. А это зависит от конкретных индивидуальных особенностей. Следовательно, какую бы оценку персонала в организации ни производили, по существу она глубоко психологична.

Проанализируем пример оценки «на входе» — одну из стандартных схем отбора, проводящегося службой персонала организации.

Этапы отбора

1. Прием кандидата.
2. Предварительное интервью.
3. Заполнение анкеты.
4. Отборочное обследование (тестирование).
5. Интервью (со специалистами службы персонала или с привлечением других специалистов организации).
6. Проверка биографических данных, рекомендаций.
7. Решение о месте кандидата среди претендентов на занятие.
8. Интервью с непосредственным руководителем.
9. Медицинская проверка.
10. Направление на работу (итог всей процедуры).

При этом большая часть работы — первые семь этапов — проводятся службой персонала, а затем наиболее подходящего кандидата представляют непосредственному руководителю. Может создаться ощущение, что значительная часть процедуры отбора формальна: изучается не индивидуальность кандидата, а анкетные данные, здоровье и т.п., и только четвертый этап (на практике проводится далеко не всегда) кажется «психологическим». Разумеется, это ложное впечатление. По существу, все этапы (кроме медицинской проверки) — это определение существенных для работы индивидуальных особенностей кандидата и формирование представления о нем как о потенциальном сотруднике организации [29, с. 124].

Может показаться, что с помощью анкетных данных, результатов психологических тестов качества кандидата глубоко не анализируются. На первых этапах может быть именно так — эти приемы часто используются именно для отсева ненужных кандидатов (например, нет необходимого образования или опыта работы), но этот отсев реализуется только при четко установленных критериях, что само по себе представляет сложную методическую задачу (либо критерии выбира-

ются опытно-интуитивным образом и конституируются в процедурах отбора). Однако высокая степень «формальности» отбора может приводить к тому, что доступ в организацию будет ограничен не только для неподходящих кандидатов, но и для таких, которые при наличии явных недостатков могут иметь важные для организации сильные стороны.

Здесь можно привести точку зрения П. Друкера: «Проблема выявления сильных сторон и положительных качеств изначально встает перед управляющим при подборе кадров. Эффективный руководитель заполняет вакансии и продвигает работников по службе исходя из их качеств. Принимая кадровые решения, он делает упор на наличие достоинств, а не на отсутствие недостатков у работников», т.е. «механический» отбор, с одной стороны, позволяет избежать серьезных ошибок, но с другой — становится преградой для нестандартных, но полезных для организации работников.

Именно тот факт, что окончательные суждения о кандидате исходят не просто из полученных баллов или стажа его работы в определенной должности, а формируются на основе переработки всей доступной информации, в том числе и впечатлений от личного взаимодействия, позволяет отнести их к психологической оценке в том значении, которое ей придают психологи. Так, например, А. Анастази и С. Урбина отмечают: «Принятие решений происходит как естественное завершение процесса сбора, анализа, объединения различных данных... Сердцевину процесса психологической оценки составляет непрерывный цикл построения и проверки гипотез относительно конкретного индивида. Каждая порция информации — будь это факт из истории болезни, мнение клиента или тестовый показатель — дает возможность выдвинуть гипотезу в отношении индивидуума, которая получит подтверждение или будет опровергнута по мере сбора других данных. В связи с этим не следует забывать, что любой отдельный источник данных, сколь бы надежным он ни казался, временами может давать неточную информацию».

Преимущество качественной оценки «на входе» в том, что можно сразу заполнять вакансии такими работниками, которые с более высокой вероятностью, чем при случайном или «механическом» отборе, справятся с решением конкретных задач на своей должности. Этот результат складывается из двух составляющих: 1) работники окажутся способны выполнять задачи данной должности и 2) будут определены и предоставлены организационные ресурсы, действительно необходимые для исполнения данной должности данным работником, а не формально предписанные.

При планировании своей карьеры необходимо знать о том, что в любой организации существует внутренняя оценка работающих сотрудников. Внутри организации работник проходит через процесс формирования определенных качеств, усвоения организационных норм, традиций взаимодействия и т.п. Проведение оценки дает возможность выявить особенности работника как части человеческого капитала организации и определить те качества, которые позволят использовать его наиболее эффективно. Эта оценка производится практически всегда, даже если никаких формальных процедур для нее не установлено. Само продолжение работы человеком в организации и выплата ему заработной платы могут в определенной степени считаться результатом его оценки организацией.

Взаимодействие в организации можно эффективно направить на решение определенных задач только при непрерывной оценке включенных в эти задачи людей. Речь идет о специальной оценочной деятельности, которая сейчас широко распространяется в организационной практике. Ее должны вести сами руководители либо специализированные подразделения, которым делегируются полномочия в этой области. Такая внутриорганизационная оценка позволяет получить от имеющихся работников предписанные результаты. Она прежде всего направлена на то, чтобы работник безболезненно адаптировался в организации и его важные для организации возможности использовались как можно более полно и точно. Здесь самому работнику не столько надо доказывать свое право занимать конкретную должность (хотя и такие оценки существуют и весьма распространены), сколько, используя предоставленные ресурсы, выполнять задачи, обусловленные должностью.

Если общая схема оценки в начале работы «кандидат» — «должность», переходящая в «работник» — «должность», то при внутриорганизационной оценке анализируется отношение «должность» — «результат», которое может превратиться в анализ отношений «работник» — «должность», когда ожидания относительно результата не оправдываются.

В таком случае выдвигаются две гипотезы: 1) неточное определение должности или недостаточность организационных ресурсов для ее исполнения и 2) неполное совпадение индивидуальных особенностей занимающего должность работника и требований должности. При этом не обязательно, чтобы результаты исполнения предъявляемых данной должностью требований были недостаточными, они могут быть просто иными, чем ожидается. Например, работник, назначенный на должность менеджера по закупкам, начинает проявлять интерес ко всей цепочке поставок, моделям оптимизации транспортной

доставки и т.п., т.е. пытается решать задачи иного организационного уровня или типа. Внутриорганизационная оценка может включать следующие виды оценки:

- текущей деятельности работника;
- возможностей развития и карьеры;
- рабочего места;
- соответствия должности;
- личностных качеств кандидата, назначаемого на новую должность.

Собственно, не может существовать окончательно установленного списка возможных оценок. Они возникают в результате изменения самой организационной практики, и сейчас нереально предвидеть, какие разновидности оценки появятся через пять-десять лет. Принципиально важно, что оценки внутри организации подчинены задаче наиболее эффективного использования уже вписавшегося в организацию сотрудника, следовательно, имеющего свою историю работы в ней. Есть многочисленные свидетельства того, компетентен он или нет, умеет работать в напряженных условиях или пасует перед трудностями, т.е. зафиксированы любые особенности, из которых складывается реальное внутриорганизационное поведение. Поэтому внутриорганизационная оценка, с одной стороны, позволяет использовать все эти свидетельства, а с другой — может оказаться ненамеренно искаженной побочными для исполняемой (или предполагаемой) должности фактами организационного поведения работника. Выделение существенного и оценка, основанная на анализе всех условий, а не отдельных микрофактов, позволяют в результате оценки предпринимать наиболее эффективные организационные воздействия по отношению к оцениваемому [19, с. 130].

Рассмотрим пример внутриорганизационной оценки при повышении работника в должности. Она возможна в двух случаях:

1) при появлении вакансии внутри организации и проведении внутреннего найма (зависит от качеств работника). Можно привести точку зрения П. Друкера на конструирование рабочих мест: «Правило достаточно просто: любая работа, оказавшаяся непосильной для нескольких исполнителей (притом таких, которые отличились с самой лучшей стороны на своих предыдущих должностях), должна быть признана непригодной для всех»;
2) когда у сотрудника предполагается наличие каких-то качеств, которые больше подходят для работы на более высоком уровне управления.

Конечно, чаще встречается первый случай, второй — когда специально подыскивается должность под перспективного сотрудника, — говорит скорее о неточном отборе на эту должность.

Этапы оценки, производимой при повышении в должности.

1. Описание должности, определение требований к ней (в этом случае речь идет о позиции руководителя, поэтому сами требования к должности могут быть различны — ожидаемых результатов могут достигать разные по индивидуальным качествам люди и разными способами).

2. Аналитика — оценочная процедура. Дается всесторонний анализ карьеры сотрудника внутри организации, результатов его деятельности; его индивидуально-психологических особенностей. Рассматривается формирование представлений о сотруднике как о потенциальном исполнителе новой должности.

3. Формирование прогноза деятельности сотрудника при назначении на новую должность.

4. Определение необходимой организационной поддержки.

5. Назначение на должность.

Карьера — индивидуально осознанная позиция и поведение, связанные с накоплением и использованием возрастающего человеческого капитала на протяжении рабочей жизни человека [106, с. 11].

В экономической литературе различают два вида карьеры: профессиональную и внутриорганизационную. **Профессиональная карьера** — процесс накопления человеческого капитала, который происходит на протяжении всей трудовой жизни работника. Этапы приумножения человеческого капитала принято называть стадиями (ступенями) профессиональной карьеры. При всем многообразии организаций, которые существуют в современном обществе, и видов деятельности, которыми заняты трудоспособные индивиды, конкретный работник в процессе своей жизнедеятельности последовательно проходит одинаковые стадии, способствующие повышению ценности его человеческого капитала.

Это следующие стадии (рис. 6.1):

1) обучение профессии (16—20 лет);
2) включение в трудовую деятельность (21—23 года);
3) достижение успеха (24—30 лет);
4) профессионализм (31—40 лет);
5) переоценка ценностей (41—50 лет);
6) мастерство (51—60 лет);
7) выход на пенсию (61 год и более).

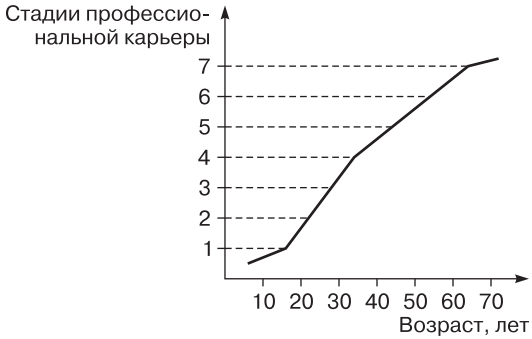


Рис. 6.1. Стадии профессиональной карьеры работника [106, с. 13]

Накопление человеческого капитала происходит параллельно становлению личности работника, усложнению его профессиональной деятельности.

Юношеские карьерные планы собственников человеческого капитала на стадии обучения профессии и включения в трудовую деятельность характеризуются двумя особенностями: относительно слабой, неустойчивой сформированностью и довольно сильной нравственной нормированностью со стороны старших поколений. В них в основном представлены концепции идеальной профессии. При этом формирование у молодых людей идеалов профессионального пути (например, «я хочу быть крупным банкиром» или «я хочу быть преуспевающим бизнесменом») сопряжено с достаточно смутными представлениями о средствах их достижения (например, «надо окончить какой-нибудь престижный институт», «надо иметь хорошие контакты с преуспевающими деловыми людьми»).

Профессиональная деятельность, трудности, с которыми молодой человек сталкивается в процессе работы, влияют на него более активно, способствуют формированию представлений, отличных от ранее доминирующего представления ближайшего социального окружения. Происходит сложный переход от профессиональных ожиданий к «ревизии» ценностных представлений, сформировавшихся у молодых людей ранее. В частности, возможны разочарование, неудовлетворенность профессиональной деятельностью, ощущение невозможности самореализации в труде, восприятие должностных обязанностей как рутины, «социальная глухота», конфликт поколений и т.д. Нередко на этапе включения в трудовую деятельность причиной неудач молодых сотрудников становится их чрезмерная пассивность: они, как правило, добросовестно исполняют свои обязанности, но вносят в работу слишком мало инициативы и творчества.

Программами поддержки на этапе включения в трудовую деятельность должны стать: реалистичное информирование о работе, обязательное своевременное и качественное введение в должность, поручение оптимальных по трудности для данного сотрудника заданий с делегированием ответственности за них и при успешном выполнении этих заданий поощрение сотрудника перед коллегами. В целях профилактики проблем на рассматриваемом этапе необходимо преодолевать сложившееся вокруг сотрудника мнение о его профессиональных или личностных недостатках. В случае низкого статуса молодого сотрудника в коллективе следует поручать ему те участки работы, которые позволят ему выступать в роли организатора. Кроме того, нужно практиковать личные собеседования руководителя с сотрудником с целью определения творческих возможностей последнего, его удовлетворенности работой, психологическим климатом в организации. Карьерные планы работников среднего возраста (стадии достижения успеха и профессионализма) в большинстве случаев являются одноцелевыми. С ростом трудового стажа уменьшается различие между выполняемой работой и концепцией идеальной профессии. Карьерные планы сотрудников в значительной степени увязываются с внешними факторами профессионального развития, их отличают высокая степень реалистичности, обоснованность с точки зрения темпа достижения этапов карьеры, точности и экономичности средств достижения.

На стадии мастерства карьерные планы — одноцелевые и моновариантные. При этом основной акцент в планах карьерного развития делается не на собственное развитие, а на развитие окружающих (в частности молодых коллег), на заботу о благополучии своей организации.

В настоящее время известны три подхода к организации консультационных услуг в области моделирования карьеры:

1) индивидуальное консультирование, включающее применение тестов, интервьюирование, а затем последовательную проработку консультантом и заинтересованным работником отдельных вариантов карьеры;
2) различные формы самооценки проблем сотрудника, позволяющие психологу определить суть проблемы и наметить пути ее преодоления. Этот метод относительно дешевый, но следует иметь в виду, что многие сотрудники не обладают способностью к объективной самооценке;
3) метод перспективной профессиональной поддержки, сочетающий в себе глубину индивидуального консультирования с экономическими преимуществами групповой оценки работников.

Внутриорганизационная карьера. Экономико-организационные программы поддержки профессиональной карьеры предусматривают альтернативное передвижение сотрудника, позволяющее вывести его из кризисной ситуации профессионального пути. Альтернативное передвижение работника включает горизонтальное передвижение, т.е. передвижение его на одном иерархическом уровне из одного сектора организации в другой, снижение в должности, т.е. перемещение на более низкую иерархическую ступень в организации, досрочное увольнение из организации.

Необходимо отметить, что в российской практике имеется множество примеров того, когда работники трудятся с высокой отдачей даже при ухудшении условий труда. Исследования доказывают, что понижение работника в должности на этапе переоценки ценностей целесообразно, например, в следующих случаях: во-первых, когда человек ценит качество жизни, определяемое специфическим географическим местоположением (например, ситуация с занятостью в ряде районов Крайнего Севера такова, что высококвалифицированные работники готовы выполнять работу низкой квалификации, но не переезжать в другие регионы России, не бросать обжитые места); во-вторых, когда сотрудник рассматривает понижение как способ установить и закрепить основу для будущего продвижения (например, главный технолог соглашается работать по более низкой квалификации начальником цеха основного производства, с тем чтобы освоить эту работу и получить назначение на должность главного инженера); в-третьих, когда сотрудник стоит перед альтернативой увольнения или перехода на нижестоящую должность (например, в период перестройки, когда начались мероприятия по «чистке» сферы «белых воротничков», сотрудники, занятые на подобных работах и при этом не имеющие соответствующего образования, стремясь к долговременным отношениям занятости с организацией, вынуждены были перейти на работы более низкой сложности); в-четвертых, когда сотрудник чувствует тягу к обретению самостоятельности и возможности для самовыражения, связанных с внерабочей деятельностью (например, человек стремится более плотно заняться приусадебным участком и чувствовать себя свободным от должностных проблем вне работы); в-пятых, когда сотрудник чувствует необходимость больше заботиться о состоянии своего здоровья (например, проблемы с голосовыми связками у преподавателей подталкивают их к тому, чтобы сменить статус в организации без изменения сферы деятельности).

Если длительное время (семь-восемь лет) деятельность работника протекает в рамках одной должности, одного социального ранга,

то принято говорить о стабильном характере карьеры. Если внутриорганизационная карьера связана с частой сменой (более одного раза в три года) рабочих мест, должностей, видов деятельности, то речь идет о стремительном характере карьеры. Если количество переходов не превышает одного раза в три года, то принято говорить о нормальном характере карьеры.

В зависимости от направленности ступеней внутриорганизационной карьеры («спад», «подъем») можно выделить шесть ее типов.

1. Целевая карьера. Сотрудник раз и навсегда выбирает профессиональное пространство для своего развития, планирует соответствующие этапы продвижения к профессиональному идеалу и стремится к его достижению (рис. 6.2) [106, с. 17].

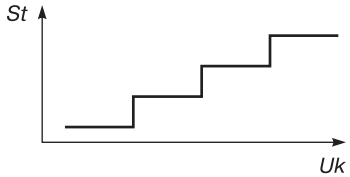


Рис. 6.2. Целевая карьера[1]

2. Монотонная карьера. Сотрудник намечает раз и навсегда желаемый профессиональный статус и по его достижении не стремится к движению в организационной иерархии даже при наличии возможностей для профессионального совершенствования и улучшения своего социально-профессионального статуса и материального положения (рис. 6.3).

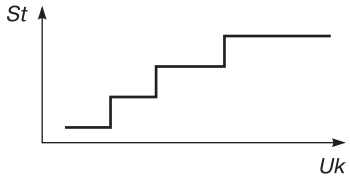


Рис. 6.3. Монотонная карьера

3. Спиральная карьера. Сотрудник мотивирован к перемене видов деятельности (с переходами и без переходов между рабочими местами разного социального ранга) и по мере их освоения продвигается по ступеням организационной иерархии (рис. 6.4).

[1] На рисунках 6.2—6.7: *St* — статус работника в организационной иерархии; *Uk* — уровень компетентности работника.

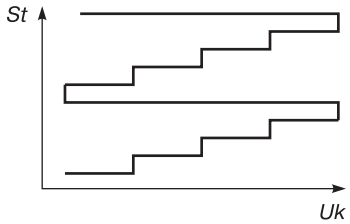


Рис. 6.4. Спиральная карьера

4. Мимолетная карьера. Перемещение с одного вида деятельности на другой происходит стихийно, без видимой целенаправленности (рис. 6.5).

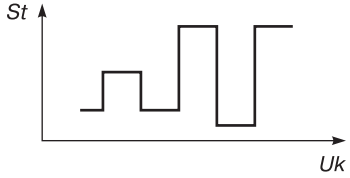


Рис. 6.5. Мимолетная карьера

5. Стабилизационная карьера. Личность растет до определенного уровня и остается на нем длительное время — более восьми лет (рис. 6.6).

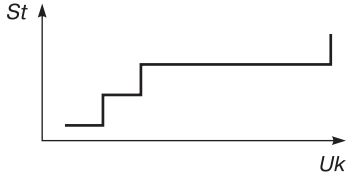


Рис. 6.6. Стабилизационная карьера

6. Затухающая карьера. Сотрудник растет до определенного уровня и остается с этим статусом до момента, когда начинается «затухание» — заметное движение к более низкому социально-профессиональному статусу в организации (рис. 6.7).

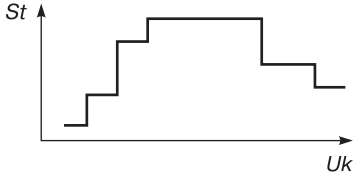


Рис. 6.7. Затухающая карьера

Вид карьеры, скорость переходов между должностями, направленность стадий карьерного роста определяются действием системы факторов, участвующих в формировании карьеры.

1. Экономические факторы: характер и содержание накопления и использования человеческого капитала обусловлены существующим общественным разделением труда.

2. Социально-психологические факторы, т.е. границы социально-профессиональных возможностей накопления и использования человеческого капитала. Достижения человека в том или ином виде профессиональной деятельности зависят от его потенциала для определенных профессиональных стремлений, базирующегося на природных данных этого человека и определяющего его пригодность к тому или иному виду профессиональной деятельности.

3. Социально-экономические факторы: формирование карьеры определяется уровнем образования и квалификацией работника, его материальной обеспеченностью. Исследования отечественных ученых в области трудовой мобильности человеческих ресурсов свидетельствуют, что наибольшей профессиональной подвижностью отличаются выходцы из малообеспеченных семей. При этом наибольшая профессиональная устойчивость характерна для высококвалифицированных профессиональных групп работников.

4. Социально-демографические факторы: характер и содержание карьеры связаны с социальным происхождением работника, его возрастом, полом и т.п. Пол, возраст и социальное происхождение тесно взаимодействуют со скоростью и направленностью карьерного развития. С возрастом в силу биолого-психологических особенностей работника замедляется его продвижение в иерархии организации. Это связано как с уменьшением количества рабочих мест по мере приближения к вершине организационной пирамиды, так и с увеличением требований к работнику в плане сложности работы.

5. Культурные факторы: культура, субкультура, социальное положение. Например, во многих культурах достаточно распространено мнение о сугубо мужских и сугубо женских профессиях.

Таким образом, выбор профессии — это прежде всего определение своих склонностей, слабых и сильных сторон, составление карьерного плана. Достичь карьерного роста нельзя случайно, этому должна сопутствовать значительная серьезная работа над собой.

Практические задания

1. Для того чтобы стать преуспевающим специалистом в выбранной сфере профессиональной деятельности, необходимо развивать такие качества, как уверенность в себе, уравновешенность, коммуникабельность и др. С помощью теста, приведенного в приложении 8, определите тип вашего характера и наличие вышеперечисленных личных качеств.

2. С помощью приведенной методики «Изучение оценки личности» (приложение 14) определите свой личностный профиль и тип темперамента.

Контрольные вопросы

1. В чем суть понятия «карьера»?
2. Каковы основные виды карьеры?
3. Что представляет собой индивидуальный план развития карьеры?
4. Какие факторы влияют на выбор профессии?
5. В каких случаях возникает необходимость смены профессиональной деятельности?
6. Каковы основные этапы отбора персонала?
7. Как классифицировать методы оценки работника в организационной практике?
8. В чем преимущества качественной оценки работника «на входе»?
9. Какие процедуры включает внутриорганизационная оценка сотрудников организации?
10. Каково содержание программ поддержки на этапе включения работников в трудовую деятельность?
11. В чем смысл понятия «экономическое мышление»?
12. Какие умения, характеризующие экономический стиль мышления, вы можете назвать?

Рекомендуемая литература

Анастази А., *Урбина С.* Психологическое тестирование. 7-е изд. СПб. : Питер, 2007.

Ворожейкин И.Е., *Кибанов А.Я.*, *Захаров Д.К.* Конфликтология : учебник. М. : ИНФРА-М, 2004.

Друкер П. Эффективный управляющий. М. : Book Chamber International, 2004.

Экономика персонала : учебник / Р.П. Колосова, Т.Н. Василюк, М.В. Артамонова, М.В. Луданик. М. : ИНФРА-М, 2010.

Коноваленко М. Позиционирование — ключ к успеху // Управление персоналом. 2004. № 5. С. 63.

Черниговцев Г.Г. 1000 способов найти работу. Ростов н/Д. : Феникс, 2004.

Управление персоналом организации: учеб. пособие / П.Э. Шлендер, В.М. Маслова, М.Е. Смирнова [и др.]; под ред. П.Э. Шлендера. М. : Вузовский учебник ; ИНФРА-М, 2010.

Эффективный менеджмент: Кадровый менеджмент. URL : http://www.maguru.ru (дата обращения 28.04.2013).

Образовательные ресурсы Пензенского филиала финансового университета. URL : http://website.vzfei.ru/penza/node/341 (дата обращения 28.04.2013).

ГЛАВА 7

ТЕХНОЛОГИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО УСПЕХА МЕНЕДЖЕРА

Чтобы иметь влияние на людей, надо думать только о них, забывая себя, а не вспоминать о них, когда понадобится вспомнить о себе.

В.О. Ключевский, русский историк, общественный деятель

Данная глава посвящена описанию технологий, позволяющих менеджеру эффективно проходить различные этапы своей карьеры. Приводится ряд рекомендаций по выбору профессии, раскрываются основные факторы успешного поведения при собеседовании и приеме на работу, а также выявляются факторы, способствующие более грамотной адаптации в коллективе.

В результате изучения материалов по данной теме студенты должны:

знать:

- основы становления профессиональной деятельности,
- правила подготовки и проведения собеседований,
- теоретические аспекты трудовой адаптации выпускников высших учебных заведений;

уметь:

- проводить оценку востребованности различных профессий,
- критически оценивать личные достоинства и недостатки, конструктивно реагировать на критику в свой адрес,
- разрабатывать программу трудовой адаптации;

владеть:

- методами формирования собственного имиджа,
- навыками разработки стратегии и тактики прохождения собеседований, а также управления трудовой адаптацией.

7.1. Факторы успешной профессиональной деятельности

Существует достаточно много различных теорий, объясняющих профессиональный выбор, в большинстве случаев речь в них идет о прямом или косвенном удовлетворении потребностей, а они, как известно, постоянно изменяются и растут [31, с. 47].

Самой популярной теорией профессионального становления за рубежом является концепция Д. Сьюпера. Профессиональное развитие, по его мнению, состоит в реализации Я-концепции. Он выделяет следующие стадии этого процесса: стадию пробуждения (до 14 лет) как идентификацию со значимыми взрослыми; стадию исследования (до 24 лет) как апробирование себя в различных ролях; стадию консолидации как поиск устойчивой личностной позиции в найденном профессиональном поле; стадию сохранения (до 64 лет) и стадию спада (с 65 лет).

Еще одна известная теория — типологическая теория А. Холланда. Он утверждает, что профессиональное развитие обусловлено личностным типом индивида, который он характеризует как активный с реалистической ориентацией; интеллектуальный с познавательной ориентацией; социальный с ориентацией общения; адаптационный с конвенциональной ориентацией; эстетический с ориентацией на искусство; стремящийся к власти с предпринимательской ориентацией.

При всем многообразии видов профессиональной деятельности многие ученые называют ряд таких личностных качеств, выступающих в качестве профессионально важных практически для любого вида профессиональной деятельности, как ответственность, самоконтроль, профессиональная самооценка, эмоциональная устойчивость.

Выбор профессии имеет судьбоносное значение, ведь это предпочтение определенного стиля жизни, социального окружения и главным образом социально-экономического статуса. На нынешнем этапе развития общества именно профессиональная деятельность дает максимальные возможности полного удовлетворения базовых потребностей личности. Самореализация осуществляется прежде всего в профессиональной деятельности. **Профессиональная самореализация** — это самопредъявление себя миру, вхождение личности в профессиональную среду, освоение ею профессиональных ролей, норм и правил деятельности в соответствии с индивидуальной специализацией.

В обществе выделяются три социально-экономических уровня: высший элитарный, средний класс и низший. Соответственно суще-

ствуют профессии высокостатусные, определяемые в терминах компетентности и экономического успеха, и низкостатусные — социальные и вспомогательные службы, рабочие специальности.

Перейти из уровня в уровень, а уж тем более передвинуться на две ступени выше, — задача чрезвычайно трудная и почти невозможная. В любом случае она потребует значительных усилий. Особенно сложно попасть в высокостатусные организации и элитные слои общества, где очень строгий и тщательный отбор вплоть до предоставления сведений о происхождении, состоятельности, социальном окружении, манерах и стиле одежды. Однако если вы все же попали в такую организацию, то на вас автоматически распространяются все ее привилегии, независимо от позиции, которую вы занимаете. Однако так же быстро вы лишитесь всех почестей, переставая занимать высокую должность или принадлежать к высокостатусной организации.

Ни для кого не секрет, что есть профессии «денежные» и «не денежные», творческие и алгоритмизированные, свободные и строго заданные, руководящие и исполнительские, интеллектуальные и основанные на физическом труде, модные и непопулярные. Более того, в отечественном бизнесе идет бурный процесс появления узких профессиональных специализаций, характерный более для западного менеджмента. Возникают новые, совершенно уникальные профессии: менеджер по развитию бизнеса, промоутер, медиапланер. Все они на гребне профессиональной моды.

Сегодня зачастую модно то, что загадочно и красиво звучит: супервайзер (торговый представитель), маркетолог (специалист по продвижению товара), артдиректор (главный художник), мерчендайзер (художник). Модными являются профессии, связанные с красивым отдыхом: бармена, туроператора, крупье.

Модно также работать в столице, региональном центре, просто в крупном городе. Модно принадлежать к известной компании (фирме), раскрученной торговой марке или бренду, работать в красивом или престижном месте, в великолепном современном здании. Модными являются западные или прозападные учреждения и предприятия, финансовые учреждения, популярные СМИ, все профессии со знанием языка, заграничными командировками и просто поездками по стране. Модно работать с известными людьми, в популярных группах, командах, коллективах. Наконец, к модным можно отнести все профессии модельного бизнеса.

Атрибуты востребованности профессии — это достойная зарплата (много превышающая среднюю по данному региону), хорошие бонусы (проценты от сделки или дохода фирмы), достойный социальный па-

кет (медицинские страховки, оплаченный отдых, обеды), служебный автомобиль и мобильный телефон [31, с. 48].

Всегда в моде исключительность (эксклюзив) и элитарность, следует различать, однако, финансовую, экономическую, политическую, интеллектуальную и даже профессиональную элиту общества. Безусловно, модны и престижны все руководящие должности и профессии, имеющие в конце весьма притягательное нерусское слово manager. Востребованы самые популярные профессии, т.е. те, которые чаще всего выбирают и более всего предпочитают. Всегда были и будут популярными профессии, связанные с финансами (банковские, экономические и маркетинговые специальности), властью (юристы, журналисты) и творческие профессии, составляющие богему общества или обслуживающие ее.

Если вы решили приобрести престижную, исключительно денежную и модную в настоящее время профессию, примите к сведению некоторые практические рекомендации, выполнив приведенное ниже упражнение письменно.

Спросите себя: «Кто я такой и чего я хочу в жизни?» Запишите в столбик все, что вы по этому поводу думаете, и как можно более искренне. Далее выпишите все, что у вас для этого есть, какие профессии обновились: тренинг-менеджер (специалист по обучению сотрудников), сейлз-менеджер (менеджер по продажам), экаунт-менеджер (специалист по работе с клиентами), менеджер по работе с персоналом (рядовой сотрудник отдела кадров), бренд-менеджер (специалист отдела рекламы), финансовые специалисты.

Выпишите, что вы должны будете сделать через год, через месяц, через неделю. Спросите себя: «Что я должен сделать прямо сейчас?» [31, с. 49].

Если профессия помогает красиво жить, если она хорошо оплачивается, значит она тоже модная. Хорошо платят профессионалам, узким специалистам и руководителям высшего звена (топ-менеджерам), но для этого надо быть настоящим профессионалом: в высшей степени компетентным, весьма своеобразным (имеющим собственный неповторимый стиль деятельности) и достаточно известным в своей профессионально среде. У таких людей непременно должны быть сертификаты, патенты, книги, выступления в средствах массовой информации в качестве эксперта, удачные проекты.

Следует помнить, что достойно платят не за процесс труда, а за его результат, а чтобы хорошо зарабатывать, нужно очень много работать. Работая, вы можете стать популярным и востребованным, заработав

не только финансовый, но и социальный капитал. Однако чем выше вы поднимаетесь по лестнице профессионального, а с ним и социального успеха, тем сильнее конкурентная борьба.

Таким образом, популярную профессию иметь приятно, но выбирать ее стоит весьма осмотрительно, поскольку трудности может вызвать даже сама учеба. Чаще всего это платное обучение, сопряженное с целым рядом дополнительных расходов: на современные материалы, поездки и встречи, соответствующий гардероб. Вам будет необходима возможность постоянного совершенствования (на то она и престижная профессия, чтобы быть всегда на гребне времени) и общение с высокими профессионалами.

Смело вносите коррективы в свою жизнь, ведь и она, и вы сами постоянно меняетесь. Постарайтесь, однако, выстроить все в единую цепочку достижений, принимая в расчет даже косвенные события вашей жизни. Подумайте, как друзья, хорошие знакомые, семья способствуют достижению вашей цели. Определите для себя, как прошлые удачи, достижения, успехи работают на вашу цель. Поразмышляйте и над тем, как негативный опыт — неудачи и ошибки — помогает вам в получении того, чего вы желаете. Вы заметили, как все взаимосвязано? А вы даже не догадывались, что все время идете по заданному пути.

Для того чтобы «держать марку» профессионала, а не рядового специалиста, нужно сначала понять, в чем их отличие: в знании делового этикета, специфики общения и восприятия, умении грамотно использовать цвета в одежде, корректно подбирать свой гардероб в соответствии с занимаемой должностью.

В понятие «имидж» входит также умение грамотно общаться, хотя если говорить о внешнем виде профессионала, то все зависит непосредственно от требований соискателя на работу. Существует неправильный стереотип, что оригинальный внешний вид говорит о некомпетентности и безответственности человека. Каждый имеет право на ту форму, которую считает правильной и которая в первую очередь гармонирует с его внутренним миром.

Для того чтобы достичь успеха и продвигаться по службе, крайне важно быть уверенным в себе человеком. Специалист всегда ориентирован только на узкий круг своих обязанностей, в то время как профессионал — на работу с реальными проблемами в реальных ситуациях, он умеет собирать и правильно обрабатывать нужную информацию. Профессионал — не только некая коммуникативная составляющая, с ним должно быть приятно и комфортно работать как руководителю, так и коллегам, а свое отношение люди, как правило, привыкли вы-

ражать в разговоре. Большинство людей принимают как данность все свои положительные черты характера и поступки и с трудом признаются себе в слабостях. Профессионалы — люди, которые опираются на свои сильные стороны и при этом спокойно воспринимают слабые. Их имидж определяется такими качествами, как высокая самооценка, чувство собственного достоинства, вера в доброжелательность окружающих людей, ответственность перед коллегами и руководством, желание постоянно учиться.

Вы хотите «сделать» из себя высококлассного профессионала? Обратите внимание на каждую составляющую своего личного имиджа. На первом месте всегда стоит внешний вид, недаром существует выражение «встречают по одежке, а провожают по уму». Именно по тому, как вы выглядите, у окружающих складывается первое впечатление. Причем внешний вид того или иного профессионала напрямую зависит от рода его деятельности. Каждое слово, каждая брошенная фраза определяют ту реальность, в которой вы живете. Следовательно, необходимо тщательно подбирать стиль и манеру речи в зависимости от конкретной ситуации.

Профессионально важным качеством является здоровье. Поддерживать хорошую спортивную форму не только полезно для здоровья, но и приятно. Недаром многие преуспевающие личности регулярно ходят в спортклубы и ведут активный образ жизни. Комплекс регулярных упражнений, составленных с учетом вашего нынешнего самочувствия, сделает вас сильнее и привлекательнее. Не стоит скрывать и замалчивать свои ошибки, нужно постараться быстро их исправить и двигаться дальше.

Но для того, чтобы вас воспринимали как настоящего профессионала, мало хорошо выглядеть, вежливо говорить и искренне улыбаться. Имидж — это несомненное единство вашего внешнего и внутреннего мира. Ваш внешний облик и манеры прежде всего должны отображать вашу внутреннюю суть. В основном люди верят именно тому, что видят, и часто принимают решения на основе первого впечатления, поэтому правильно составленный имидж профессионала — важная составляющая карьерного роста. Имидж является сильнейшим средством для убеждения других людей в необходимости того или иного положения дел. Узнайте, что в вашем образе привлекает, а что, наоборот, отталкивает окружающих, таким образом вы сможете понять, на что нужно сделать акцент, чтобы вас считали компетентным, надежным и решительным профессионалом. Сделайте ваш имидж безупречным, и вас ждет успех!

7.2. Правила собеседования при приеме на работу

Наконец-то ваше усилие увенчалось успехом: работодатель заинтересовался вашим предложением и пригласил вас на собеседование в определенное место и время. Ответ на такое приглашение нужно дать незамедлительно, причем в той же форме, в какой сделано приглашение: если вы получили письмо — напишите ответ; если вам позвонили по телефону — тоже позвоните. Даже если для поступления на выбранную вами работу не требуется письменного заявления, поторопитесь сообщить, что вы заинтересованы в данной работе. Лучше потом отказаться от предложенного места, чем упустить возможность. К тому же немаловажен опыт, который вы приобретете, участвуя в собеседовании. Многие больше всего боятся именно собеседования при поступлении на работу, а ведь это — наилучший способ показать работодателю свои лучшие качества. Незнание того, что произойдет на собеседовании, — основная причина нервозности. Чем меньше кандидат знает о том, что произойдет, тем тяжелее он будет себя чувствовать.

Существует два основных типа **собеседования**, продолжительность которых и объем полученной информации отличаются между собой:

1) собеседование «один на один» предполагает наличие одного интервьюера, говорящего отдельно с каждым кандидатом;
2) групповое собеседование включает от трех до шести интервьюеров, задающих методично отобранные вопросы при выборе кандидата.

Итак, как же подготовиться к предстоящему собеседованию? Здесь необходимо придерживаться определенных этапов.

1. Желательно еще до начала интервью постараться получить об организации достаточно информации, чтобы в дальнейшем уметь использовать ее в свою пользу. Заведите папки и конверты, куда будете складывать все необходимое.

2. Продумайте свой путь в данную организацию. Согласно статистическим данным, один из пяти кандидатов опаздывает на собеседование; еще удивительнее — каждый десятый вообще не приходит. Вы должны приложить максимум усилий, чтобы явиться в точно назначенное время. Предусмотрите возможность возникновения сбоев. Поезда имеют обыкновение опаздывать, машины ломаться или застревать в пробках на дорогах. Перед тем как отправиться в путь, убедитесь, что у вас есть указания, как добраться до места проведения собеседования; все документы, которые вам могут понадобиться во время собеседо-

вания (например, образцы вашей работы); контактный телефон — на случай возникновения непредвиденных обстоятельств.

Вам лучше прийти за 10—15 мин. до собеседования, чтобы иметь возможность привести себя в порядок после дороги и немного отдохнуть. Если не знаете точно, где расположена организация, неплохо бы составить план поездки, используя карты или инструкции. В отдельных случаях организация может снабдить вас картой или подробно объяснить свое нахождение. Возьмите с собой приглашение, чтобы быть уверенным, что едете туда, куда надо. Не стоит приезжать задолго до назначенного времени, так как утомительное ожидание увеличит волнение, тем более если вы не очень уверенный в себе человек. Если собеседование проходит там, куда вы легко можете добраться, желательно посетить это место заранее. Это поможет вам спланировать путь и время.

3. Следует позаботиться о своем внешнем виде. В перечне причин, названных предпринимателями в качестве оснований для отказа в работе, подготовленном на основе обзора Э.С. Эндикота, бывшего директора службы трудоустройства Северо-Западного университета (Бостон, США), самым первым, а значит самым главным, на что обращают внимание менеджеры по персоналу, — это неподобающий внешний вид. С полным правом можно ожидать, что кандидат, явившийся на предварительную беседу, будет выглядеть опрятным и ухоженным. Это указывает на присущее ему чувство собственного достоинства и дает основание предположить, что его работа будет отличаться такой же аккуратностью. Если он приходит на прием в непрезентабельном виде, можно быть уверенным, он будет выглядеть не лучше, когда явится на работу. И наоборот, то обстоятельство, что он пришел на собеседование, одетый как ведущий конкурса красоты, еще не должно наводит на мысль, что именно так он будет выглядеть на работе. То, как вы одеты, и ваша внешность вообще оказывают большое влияние на интервьюера. Например, тот, кто одет небрежно и невнятно отвечает, будет считаться таким и в жизни. Если же невнятные ответы будет давать тщательно одетый человек, то это, скорее всего, спишут на нервозность.

Визуальное впечатление играет большую роль, и всем кандидатам надо задуматься, какой образ они хотят создать в процессе собеседования. От вас не будут ожидать, что вы явитесь одетым в утреннюю пижаму или в костюм от Диора последней модели, но вы должны выглядеть сравнительно прилично.

4. Потренируйтесь, встретившись с другом. Используйте видеокамеру или магнитофон, чтобы увидеть или услышать себя так, как видят

и слышат другие. Пусть ваш друг будет интервьюером, а вы — соискателем на определенную должность.

Собеседование похоже на дуэль, поэтому вам отнюдь не помешает как следует подготовиться, чтобы произвести благоприятное впечатление на отборочную комиссию. Дуэль может быть выиграна или проиграна за несколько минут, поэтому каждый из ее участников предпринимает героические усилия на подготовку, чтобы обеспечить себе превосходство в решающей схватке [36, с. 125].

Постарайтесь визуально представить себе наихудший возможный сценарий собеседования, когда вам будут задавать множество вопросов, чтобы загнать вас в угол и представить с нелицеприятной стороны. Не надейтесь, что их задавать не будут, лучше подумайте, как убедительно ответить на них и выйти сухим из воды, представив себя в наилучшем свете. Например, вы ушли с последнего места не потому, что в пух и прах разругались с шефом, а потому, что почувствовали беспокойство по поводу долгосрочных перспектив развития фирмы. Не все из приведенных ниже вопросов предназначены для того, чтобы заманить вас в ловушку. Тем не менее убедитесь, что вы уверенно и точно сможете ответить на них.

Почему вы добиваетесь этой работы?

Кем вы себя видите через пять лет?

Почему мы должны предложить эту вакансию именно вам?

Каковы ваши сильные или слабые стороны?

Почему вы хотите уйти из фирмы «X»?

Какие изменения вы введете, если получите эту должность?

Что вам известно о нашей организации?

На какую заработную плату вы рассчитываете?

Какими качествами должен обладать сотрудник на этой должности?

Какая дополнительная подготовка нужна вам для данной должности?

Почему вы выбрали именно эту карьеру?

Чем вам больше всего нравится заниматься на работе или в свободное время?

Что привлекает вас в нашей фирме?

Чего вы хотите достичь, если получите эту вакансию?

Какой стиль управления вам нравится? В какие еще фирмы вы обращались?

Наконец настал момент, когда вы, с багажом информации об ожидающей вас организации, со вкусом одетый, рассчитав свой маршрут с точностью до минуты, пересекаете порог офиса, в котором вам, возможно, суждено работать. Будьте вежливы со всеми, кого увидите, будь то охранник, секретарь или вошедший вместе с вами сотрудник

компании. Впечатление, которое вы произвели в течение нескольких первых минут, останется надолго.

Теперь настал второй этап, самый ответственный. Входя в кабинет интервьюера, доброжелательно улыбнитесь, поздоровайтесь, протяните руку для рукопожатия. Действуйте смело и уверено. Ощущайте себя нужным человеком для компании, в которую пришли устраиваться на работу, люди поверят в созданный вами образ.

Как правило, каждое интервью, проводящееся при собеседовании, включает в себя в основном однотипные вопросы. Отличие заключается лишь в характере предполагаемой должности. От того, как вы отвечаете на вопросы, зависит результат собеседования, а значит и исход всех ваших достижений в стремлении получить данную работу. Вопросы, задаваемые на собеседовании, различаются по следующим этапам и целям:

1) проверка: интервьюер может проверить точность информации, полученной от кандидата из резюме. Например, задав вопрос: «Расскажите, пожалуйста, о себе», он выясняет, насколько хорошо кандидат может раскрыть себя, свой образ мышления, а также то, какого рода идеи являются, по его мнению, наиболее важными;
2) пояснения: важно, чтобы интервьюер понимал, что кандидат имел в виду;
3) перефразирование;
4) обобщение;
5) давление: некоторые интервьюеры используют вопросы для давления на кандидата, чтобы увидеть, как он проявит себя под нажимом;
6) молчание: периоды молчания в беседе могут вывести человека из себя, молчанием интервьюер может заставить вас продолжить свои объяснения.

Существует большое разнообразие вопросов, которые интервьюер может вам задать, и нереально готовиться по всем из них в отдельности. Однако все вопросы можно разбить на группы по темам:

- «образование и подготовка»;
- «трудовая деятельность»;
- «хобби»;
- «амбиции и мотивация»;
- «работа и организация»;
- «вопросы на общие темы».

Помните, что прием на работу — двусторонний процесс. Вы, возможно, делаете решающий выбор в отношении вашей трудовой карье-

ры. Сделайте все от вас зависящее, чтобы получить необходимые сведения и создать впечатление о себе как о деловом человеке. Начинайте с вопросов, которые показывают ваш интерес к работе, а не к тому, что может сделать для вас компания. Пометьте заранее, что бы вы хотели спросить, и, если вам это необходимо, приготовьте краткие ответы. Информация, которую бы вы хотели собрать (но не вся сразу), обычно касается работы, компании, организационных проблем [98, с. 141].

А вот что советует германский предприниматель Г. Циммерман. Некоторым кадровикам нравится, чтобы вы устно передали содержание персонального резюме, дабы прояснить некоторые детали, которые им не ясны. Будьте готовы ответить на вопросы о пройденных вами курсах или служебных обязанностях, которые у вас были (если вы уже успели поработать), и каким образом они могут пригодиться в работе на должности, на которую вы претендуете. Многим будет интересно узнать как можно больше о вас как о личности: как вы реагируете на то или иное событие, что думаете о той или иной вещи. Они будут допытываться, чтобы узнать ваши движущие мотивы и виды на будущее. Тщательному изучению может подвергнуться ваша семейная жизнь, взгляды на мир, состояние здоровья, а также ваша осведомленность о современном состоянии дел в вашей профессиональной отрасли.

Может быть проверена и ваша способность к разрешению проблем. Вам могут представить модель ситуации и попросят объяснить, как вы выйдете из нее (например, как поступить с клиентом, задерживающим оплату по счетам). Или вас попросят рассказать о проблемах, с которыми вы сталкивались на прежних рабочих местах, и как с ними справились. Если вы грамотно подготовились к встрече, вы сможете легко справиться со всеми вопросами подобного типа, потому что они прогнозируемы. Однако вы можете столкнуться с несколькими совершенно неожиданными вопросами, предназначенными для проверки ваших знаний о современном состоянии дел в вашей области или определения вашего отношения к тому или иному явлению. Если у вас не получается сразу же ответить на вопрос или же вам не удалось понять, куда клонит спрашивающий, потяните время, попросив повторить или перефразировать этот вопрос.

Что бы ни происходило, не теряйте хладнокровия. Если вы не можете найти ответ на замысловатый вопрос, не сковывайте себя, лихорадочно пытаясь найти выход из положения. Этим вы вряд ли завоюете доверие к себе. Гораздо лучше сразу же расписаться в собственном невежестве, нежели попытаться блефовать, чтобы выпутаться неловким образом из создавшегося щекотливого положения. Будьте всегда неизменно вежливы, никогда не спорьте, старайтесь точно отвечать

на вопрос, подкрепляя при любой возникающей возможности свои ответы примерами из собственного профессионального опыта.

Секрет заключается в том, чтобы при каждой возможности представлять себя в наиболее выгодном свете. Делать это надо не слишком явно. Если вы чувствуете, что сможете перевести беседу в нужное вам направление, следует взять инициативу в свои руки. Однако остерегайтесь показаться чересчур самоуверенным. При некоторых собеседованиях с участием двух работников кадрового аппарата применяется стратегия «доброго и злого следователя». Один из членов команды задает простые, внушающие доверие вопросы, в то время как другой специализируется на въедливых вопросах с подковыркой.

Некоторые кадровики с радостью отдадут вам инициативу, но не обязательно только затем, чтобы вы перестали думать о десятках возможных вопросов и ответов. Предложение «расскажите мне о себе» является далеко не таким простым заданием, как может показаться на первый взгляд, так как вы никогда точно не можете быть уверены, что собеседник на самом деле хочет узнать о вас. Поэтому многосложный, заумный ответ не сыграет вам на пользу.

Когда собеседование подходит к концу, вам могут предложить еще раз подтвердить заинтересованность в получении именно этой работы и предоставить возможность задать свои вопросы. Следует помнить, что вы все еще находитесь под пристальным вниманием, поэтому ваши вопросы должны демонстрировать ваш неподдельный интерес к делу фирмы, а не касаться размеров заработка и предлагаемых условий труда.

Даже если все пункты уже тщательно рассмотрены, у вас все равно должна остаться в запасе пара-тройка вопросов для того, чтобы собеседование не окончилось внезапно для его участников. Эти вопросы предназначены не для получения дополнительной информации, а для того чтобы показать себя в более привлекательном свете. Например, вы можете спросить, появится ли у вас возможность воспользоваться навыками по экспортному маркетингу, полученными вами на последних пройденных вами курсах.

Среди прочих вы можете задать такие вопросы:

Кому непосредственно я буду подчиняться?

Есть ли возможность пройти курсы повышения квалификации?

Каковы перспективы повышения по службе?

Когда может произойти назначение?

В конце собеседования вам могут сразу не сказать о его результате, но в любом случае вам обязательно сообщат, каким будет решение, когда оно будет принято или когда последуют другие собеседования

и тесты. Важны как первые впечатления, так и последние. Постарайтесь, чтобы собеседование закончилось на высокой ноте, даже если чувствуете, что все пошло насмарку. Поблагодарите ваших собеседников за оказанное вам внимание, подчеркните, что были рады познакомиться с ними. Отбор кандидатов с помощью собеседования далек от совершенства, поэтому некоторые организации применяют целую серию процедур для подбора сотрудников.

После собеседования или какой-нибудь другой отборочной процедуры кандидат обычно испытывает ощущение разрядки напряжения.

Напротив, другие люди выходят из комнаты для собеседования в приподнятом настроении, уверенные, что с честью справились с нелегкой задачей. Тем не менее в конце рабочего дня решающую роль играет мнение отборочной комиссии, а не ваша чрезмерная самоуверенность.

Вам надо сделать два практических шага в течение 24 ч после окончания собеседования: письменно дайте оценку прошедшему собеседованию, запишите вопросы, заданные вам, и ваши впечатления о фирме; напишите краткое письмо с выражением благодарности отборочной комиссии за оказанное вам внимание и подтвердите, что вы заинтересованы в получении вакантной должности. Вообще, благодарность — одна из наиболее действенных форм поддержания контактов. Подчеркните, что эта встреча была важна для вас и вы окончательно убедились в том, что предлагаемая работа вполне соответствует вашим возможностям и желаниям. Выразите надежду с пользой трудиться в этой организации. Напомните, что вы ожидаете решения по итогам собеседования.

Ряд основных критериев, с которыми необходимо считаться при получении работы.

1. Внешний вид.
2. Манеры всезнайки — одна из причин отказа в работе.
3. Голос, речь. Хорошо звучащий голос тонизирует нервную систему говорящего, придает уверенность, создает настроение. Звук и тембр голоса составляют эмоциональный фон разговора, который может быть положительным или отрицательным. Поэтому очень важно овладеть голосом.
4. Наличие плана карьеры: четкие цели и задачи.
5. Искренность и уравновешенность.
6. Интерес и энтузиазм. Руководителю нужны не механические исполнители его поручений, а инициативные работники.
7. Вежливость. Менее квалифицированный, но более вежливый человек быстрее получит работу, чем специалист, отличающийся грубостью.

8. Умение смотреть в глаза интервьюеру. Осознанное использование глаз повышает силу внушения слов на 25%. Глаза — отражение личности. Поэтому обращайте внимание на глаза, на их выражение, изменение взгляда, его направление и у себя, и у других. Внушение передается с помощью взгляда точно так же, как и с помощью слов.

9. Самостоятельность.

10. Интерес к данной организации, руководителю. Если вы хотите работать в приятной обстановке и добиваться своих целей, вам нужно стать союзником, единомышленником шефа, и он будет способствовать достижению вашего успеха. Любой умный шеф ищет сотрудников, чьи достоинства компенсируют его недостатки.

11. Высокий моральный уровень.

12. Многосторонние интересы.

13. Умение ценить время и правильно его распределять.

14. Интерес к общественной деятельности.

15. Способность воспринимать критику.

16. Пунктуальность. Опоздание на интервью без уважительной причины вызовет у работодателя только отрицательные эмоции.

17. Наличие сведений о компании.

18. Воспитанность. Благодарность — лучшая инвестиция в окружающих вас людей.

19. Умение задавать вопросы интервьюеру. Кто задает много вопросов, тот получает много ответов. Кто правильно задает вопрос, тот получает правильный ответ.

20. Удачная семейная жизнь.

21. Развитое чувство юмора.

22. Желание получить работу на длительный срок.

23. Целеустремленность. Если человек ищет место, но ему все равно какое, то, естественно, он одним из первых получит отказ.

24. Аккуратность.

При поиске работы также следует учитывать ряд критериев.

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

Опыт. Работодатели часто отождествляют опыт с возможностями кандидата и его отношением к работе, считая, что человек, занимав-

шийся подобной деятельностью ранее и желающий продолжать это делать, будет работать хорошо. А поскольку «лояльность» в отношении работы и предприятия ценится высоко, большинство руководителей предпочитают принимать людей с опытом.

Физические (*медицинские*) *характеристики*. Необходимость медицинского осмотра иногда применяется агентствами в качестве конкретного требования для данной должности. Существуют многие виды работ, требующие от исполнителя либо определенных физических качеств, обычно сводящихся к выносливости и силе, либо обаяния и внешней привлекательности. С этой целью предприятию следует выявлять физические и медицинские характеристики преуспевающих в данный момент работников и использовать эти данные как критерии, но только тогда, когда все или большинство работников этим данным соответствуют.

Интуиция. Основана на профессиональном опыте, имеет немаловажное значение в оценке кандидатов. Этот критерий из всех является, наверное, самым условным и неопределенным.

Семейное положение. Одной из важнейших персональных характеристик работника является его социальный статус (положение). Так, некоторые работодатели предпочитают «степенных», семейных работников, считая, что эта характеристика приводит к меньшему числу увольнений и лучшему качеству работы. Другие же фирмы предпочитают холостых или разведенных работников, которые охотнее соглашаются на другие места работы и на работу в выходные дни.

Возраст — одна из важных персональных характеристик претендента на должность. Любой конкретный критерий отбора работников, основанный на возрастном делении, должен быть тщательно изучен в отношении преуспевающих работников, занятых на фирме в данное время.

Тип личности. Работодатели могут предпочитать определенные типы личности для выполнения различных видов работ, например предпочитать общительных людей замкнутым. Выдающиеся личные качества могут быть необходимы работникам, общающимся с клиентами, для других же мест работы такие качества не пригодятся.

Собеседование, являющееся основной формой определения пригодности претендента, иногда может быть дополнено **тестированием**. Тесты, которые предлагаются тем, кто ищет работу, можно разделить на следующие категории: 1) проверка общих способностей работника; 2) проверка его практических навыков; 3) определение быстроты реакции работника, его ловкости.

Длительность тестирования может варьироваться от короткого, пятиминутного упражнения на заполнение формы до продолжительно-

го (например, в течение дня) и включать целый ряд тестов и оценок, а также беседу с психологом.

Индивидуальные вопросники. Как следует из названия, цель вопросников — узнать о вас побольше. Но использование слова «тест» по отношению к человеку не совсем верно. «Тест» включает «правильное» и «ошибочное», но при оценке личности не может быть правильных и неправильных ответов — мы все разные.

Обычно не устанавливают никаких временных ограничений при ответах на вопросник, но вам советуют не слишком размышлять над своими ответами, а быстро переходить от вопроса к вопросу. Не отвечайте на вопросы так, как, по вашему мнению, следовало бы отвечать. Будьте честны с самим собой, иначе вы не достигнете цели. К тому же некоторые индивидуальные анкеты имеют «встроенную» оценку, которая проверяет, насколько последовательны (честны) были ваши ответы.

Психологические тесты. Намного чаще фирмы по подбору кадров применяют психологическое тестирование, преимущество которого состоит в возможности оценки нынешнего состояния личности кандидата с учетом особенностей организации и будущей должности. Некоторые рекрутеры тесты отвергают, доказывая, что они «отметают неординарных личностей», от которых, собственно, и зависит успех предприятия. Часто они оценивают кандидата интуитивно, по своему личному ощущению. Действительно, тесты могут быть условными и ограниченными. Психологическое тестирование положительно в том случае, если определяемые с его помощью характеристики являются признаком способности выполнять конкретные функциональные обязанности или показывают какие-то общие (например, общее интеллектуальное развитие) или специальные способности.

Тесты на определение умений и способностей. В отличие от индивидуальных вопросников тесты на умения и способности рассчитаны на проверку по отношению к стандартам.

Печатные тесты используются, чтобы оценить ваше умение ориентироваться в клавиатуре и правильность печатания. Тесты на мануальную (ручную) сноровку, например восстановление разрушенной модели, проверяют ваши «моторные» способности.

Психологи и рекрутеры разрабатывают эти тесты, чтобы оценить наличие способностей и склад ума, необходимые для результативного выполнения заданий на предполагаемом рабочем месте. Для секретаря такими способностями могут быть умение работать на компьютере, стенографировать и доброжелательность. Психологи готовят пункты теста, измеряющие эти способности. Затем проверяется способность теста разделять более или менее пригодных претендентов.

Тесты числовые, вербальные (словесные), на развитие абстрактного мышления помогают оценить интеллект.

Числовые — определяют способность найти и использовать ключевую информацию из таблиц, графиков и технических отчетов.

Вербальные — определяют способность отобрать информацию из отчетов, а затем принять объективное решение, основанное на этой информации.

Абстрактные — выявляют способность мыслить гибко, нестандартно, обнаружить упорядоченность в кажущемся хаосе, сосредоточиться на определенных аспектах задачи и пренебречь несущественными деталями.

Результаты вашего тестирования будут сопоставляться с таблицами норм, чтобы сравнить ответы с показателями претендентов, выполнявших этот же тест раньше.

Чтобы подготовиться к тестированию, вы должны выяснить, в чем оно будет заключаться. Опять-таки вы должны хорошо знать свою профессию и характер предстоящей работы, а также под чьим руководством вы непосредственно будете трудиться. Государственные учреждения, в которых при найме на работу особенно часто любят прибегать к разного рода тестированию, обычно предоставляют соискателям образцы тестов, которыми они пользуются. Эти образцы могут быть вам полезны даже в том случае, если работодатель представит вам совсем другой тест. Копии стандартных тестов при поступлении на работу в государственные учреждения обычно имеются в любой библиотеке.

Если вы попрактикуетесь заранее, то лучше подготовитесь и меньше будете нервничать в день тестирования. Одно это обстоятельство даст вам преимущества перед возможными конкурентами, претендующими на то же рабочее место. Вы также лучше справитесь со своим заданием во время тестирования, если будете придерживаться следующих советов:

- составьте список всего того, что вам может понадобиться при происхождении тестирования, включая карандаш; проверьте, все ли взяли перед уходом из дома;
- придите пораньше, по меньшей мере за 15 мин. до начала;
- прочитайте внимательно инструкцию к представленному тесту; прежде всего убедитесь, нет ли различий в данном тесте по сравнению с тем, к которому вы готовились;
- в любом случае следите за скоростью своей работы над тестом, не тратьте много времени на наиболее сложные вопросы, отвечайте на другие;

- выясните, штрафуется ли ответ, сделанный наугад; большинство тестов основано на подсчете количества правильных ответов на вопросы. Другие — на подсчете числа правильных ответов и оценке степени достоверности в неправильных ответах, когда количество неверных ответов, явно сделанных наугад, просто вычитается из общего числа правильных. Поэтому гадание может вам только повредить.

Тестирование в качестве вспомогательного приема при выборе наилучшего из кандидатов на предлагаемую должность становится все более популярным. Этот интерес вполне понятен, если принять во внимание, что постоянно возрастает значение правильного выбора и все дороже становятся ошибки [98].

7.3. Аспекты трудовой адаптации выпускника вуза

Суть трудовой адаптации — во взаимном приспособлении человека к окружающей среде как предметно-вещественной, так и социальной. Скорость прохождения адаптационных процессов зависит:

- от степени совпадения параметров взаимодействующих субъектов (есть ли знакомые, узнаваемые элементы в новых обстоятельствах);
- их направленности на взаимную адаптацию (методы и техника организации взаимодействия субъектов организации);
- степени совпадения ожидаемого и предъявляемого поведения;
- наличия системы помощи в адаптации.

В современных условиях организация предъявляет жесткие требования к новичку в отношении сроков адаптации, иногда вообще не отводя времени на этот этап. Однако от успеха адаптации зависит последующая отдача и стабильность положения работника в организации, его отношение к труду. В течение жизни человеку часто приходится адаптироваться: смена места учебы, работы, рабочего места, состава коллектива, изменение состояния здоровья, семейного положения и т.д. При этом процесс адаптации двусторонний: как новичок приспосабливается к новым трудовым и психологическим факторам, так и коллектив, руководство приспосабливаются к новичку, отводят ему ту или иную социальную роль, устанавливают статус, включают в систему взаимодействия, иногда производят ролевое перераспределение в группе.

Социологи различают три взаимосвязанных аспекта трудовой адаптации.

1. Профессиональный аспект заключается в овладении умениями и навыками, развитием некоторых личностных качеств, требуемых на рабочем месте, таких как ответственность, деловитость, внимательность. Зачастую работник должен приобрести и контекстуальные навыки, определяемые особенностями организации и разделения труда, применяемым оборудованием и технологией. Объективными факторами успешности и скорости профессиональной адаптации могут служить имеющиеся у работника квалификация, образование и опыт, а субъективными — его отношение к профессии, ожидания, связанные с новым рабочим местом. Важную роль играет и политика предприятия в вопросах управления персоналом, наличие программ и механизмов, обеспечивающих поддержку новичку, например наставничество.

2. Психофизиологический аспект трудовой адаптации связан с освоением психофизиологических и санитарно-гигиенических условий труда. Основными объективными показателями динамики этого процесса являются степень утомляемости работника, изменение производительности его труда во время работы, а субъективными — оценка работником самочувствия, условий труда, его трудоемкости.

3. Социально-психологический аспект адаптации связан с включением работника в систему взаимоотношений в коллективе, освоением его традиций, норм, правил и других элементов субкультуры, а также с привыканием к социальной роли и статусу, которые ему устанавливает группа. Динамику этого процесса определяют личностные свойства работника, его характер, стиль деятельности, воспитание, уровень притязаний, степень совпадения культур прежнего и нового коллективов. Способствует ускорению адаптации и грамотное руководство, заботящееся о сплочении коллектива и знающее, как этого добиться [107, с. 245].

Грамотная, основанная на четком представлении о требуемых от работников и предъявляемых к ним качествах профориентационная и адаптационная деятельность службы управления персоналом способствует прохождению этого этапа с максимальной скоростью и минимальными потерями. В настоящее время определены факторы экономической и социальной эффективности мероприятий по адаптации работников. Они связаны с отрицательными последствиями «стихийной» адаптации. Немецкие специалисты установили, что вероятность несчастного случая на производстве, как это показано на рис. 7.1, у новичков намного выше, чем у опытных рабочих. А несчастный случай имеет значительные материальные и социальные последствия.

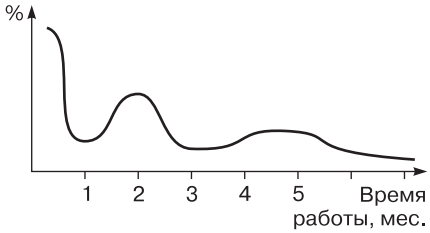


Рис. 7.1. Частота несчастных случаев среди новых сотрудников (по Э. Уандеру)

Кроме этого фактора, исследования показали, что новички чаще опытных работников увольняются с предприятий: наибольший удельный вес среди уволившихся составляют рабочие, не проработавшие и полугода (рис. 7.2).

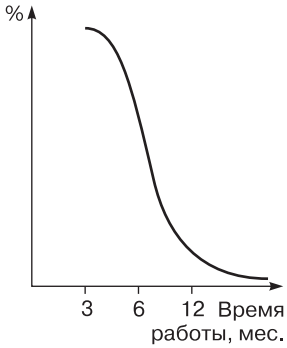


Рис. 7.2. Удельный вес уволенных (по Э. Уандеру)

Здесь уместно определить отрицательные факторы излишней текучести кадров, солидную долю в которой занимают как раз новички, у которых возникли проблемы в период адаптации. Эти факторы отражены на рис. 7.3.

Рис. 7.3. Отрицательные факторы текучести кадров

На скорость и эффективность трудовой адаптации влияет ряд организационно-экономических и социальных факторов, являющихся объективными по отношению к работнику. Это неблагоприятные условия труда, монотонность, чрезмерная интенсивность труда, нечеткость распределения прав и обязанностей между работниками, несбалансированность прав и обязанностей, завышенные нормы времени выработки, обслуживания, управляемости, нерациональность структуры управления, несоответствие квалификации работника требованиям рабочего места, необеспеченность труда ресурсами, несовершенство системы оплаты труда и стимулирования, нарушение принципа справедливости и др. Отечественные и зарубежные организации имеют достаточный опыт в разработке и реализации специальных профориентационных и адаптационных программ. В США адаптационные мероприятия принято называть «ориентационными». Одной из важнейших задач адаптации в японской фирме «Хонда» является усвоение культуры фирмы, ее ценностей, стандартных приемов поведения. При этом освоение культуры фирмы должно не только показать человеку ее престижность, но и возвысить работника в собственных глазах как члена великолепной компании, совместить чувство причастности с гордостью за фирму и самоуважением. Типичная тематика программ профориентации и адаптации новых работников в японских фирмах приводится в табл. 7.1.

Таблица 7.1

Типичная тематика ориентации и адаптации новых работников в Японии [107, с. 247]

Тема	Содержание
Основа компании	Стратегия и миссия, история развития компании, структура управления
Продукция	Введение в номенклатуру продукции фирмы, методы работы, цена и потребители главной продукции, ее рыночная ценность в сравнении с продукцией конкурентов
Производство	Информационные и материальные потоки и подготовка производственных директив, производственные графики, принципы производственного процесса, управление производством и учет издержек
Продажи	Реклама и доля товаров на рынке, перспективы и тенденции развития конкурентов, связи торговых агентов, техника и методика продаж
Главные трудовые навыки	Упражнения в использовании оргтехники, деловой этикет: ведение телефонных разговоров, особенности делового общения, организация рабочего места и т.п., обучение деловому письму, организация общения, подготовка публичных выступлений, получение фундаментальных знаний, относящихся к маркетингу и финансам

Важную роль в процессе управления адаптацией играют функции организации контроля и регулирование. В современных условиях функции контроля за процессом адаптации возлагаются на службы управления персоналом, линейных руководителей, профсоюзную организацию. Процесс адаптации касается не только молодых, но и всех других категорий работников, которые часто меняют рабочее место, коллектив, жизненные обстоятельства. Поэтому процесс адаптации в случаях снижения у работников фирмы работоспособности, повышения утомляемости, возникновения стресса заслуживает должного контроля и организации.

Практические задания

1. Умение контролировать себя, управлять эмоциями — важнейшие качества современного руководителя. Оцените степень обладания данными качествами, выполнив тест «Умеете ли вы контролировать себя?» (приложение 12).

2. Залогом успешной профессиональной деятельности менеджера является хорошее здоровье и высокая работоспособность. Определите состояние вашего физиологического потенциала, выполнив тестовое задание «Соответствует ли здоровье человека профессии менеджера?» (приложение 13).

Контрольные вопросы

1. Что является атрибутом востребованности профессии?
2. Какова роль имиджа в профессиональной деятельности?
3. Какие основные типы собеседования с работодателем вы знаете?
4. Какие существуют этапы подготовки к собеседованию?
5. По каким критериям классифицируются вопросы, задаваемые на собеседовании?
6. Какие рекомендации, которым необходимо следовать при получении работы, вы можете назвать?
7. В чем сущность тестирования как формы определения пригодности претендента на должность?
8. Какие группы тестов направлены на оценку интеллекта кандидатов на претендуемую должность?
9. Каковы основные аспекты трудовой адаптации?
10. В чем сущность отрицательных факторов текучести?

Рекомендуемая литература

Евтихов О.В. Психология управления персоналом : теория и практика. СПб. : Речь, 2010.

Куприянчук Е.В., *Щербакова Ю.В.* Управление персоналом : ассессмент, комплектование, адаптация, развитие : учеб. пособие. М. : РИОР; Инфра-М, 2013.

Любимов А.Ю. Мастерство коммуникации. М. : КСП+, 2002.

Сторожева Д. Сделайте ваш имидж безупречным, и вас ждет успех // Управление персоналом. 2003. № 1.

Хохлова Т.П. Управление поведенческими отклонениями и пути к устойчивому развитию // Менеджмент в России и за рубежом. 2010. № 1.

HR-Portal. Сообщество профессионалов. URL : http://www.hr-portal.ru (дата обращения 29.04.2013).

Кадровое дело : практ. журнал по работе с персоналом. URL : http://www.kdelo.ru (дата обращения 29.04.2013).

ГЛАВА 8

ОСНОВЫ РАЦИОНАЛЬНОЙ САМООРГАНИЗАЦИИ ТРУДА МЕНЕДЖЕРА

Режим времени — первый шаг. Составление плана — второй. Борьба за выполнение плана — третий и решающий на пути действенной рационализации расходования своего и чужого времени.

А.К. Гастев, основоположник отечественной школы научной организации труда

В данной главе раскрываются основные подходы к разработке индивидуальной программы рациональной организации труда менеджера. Рассматриваются вопросы внедрения элементов научной организации труда в повседневную деятельность, а также методы и технологии принятия эффективных управленческих решений.

В результате изучения материалов по данной теме студенты должны:

знать:

- особенности индивидуальной техники планирования учебного и рабочего времени,
- виды управленческих решений и методы их принятия,
- основы научной организации труда бакалавра-менеджера;

уметь:

- применять различные методики планирования учебного и рабочего времени на практике,
- использовать количественные и качественные методы принятия управленческих решений,
- применять элементы научной организации труда в повседневной и профессиональной деятельности;

владеть:

- навыками учета и планирования учебного и рабочего времени,
- методами и инструментами обработки информации и принятия управленческих решений,
- приемами научной организации труда и методикой внедрения их в деятельность организаций.

8.1. Разработка индивидуальной техники планирования учебного и внеучебного времени

Выполнять работу лучше и в более сжатые сроки — значит работать разумнее, а не напряженнее. Вам не нужно больше интеллекта или способностей, чем есть в данный момент, для того чтобы работать значительно быстрее. Все, что вам нужно сделать, — это усовершенствовать хорошие навыки в работе и устранить плохие. С имеющимися навыками вы можете достичь немногим более того, что вы уже достигли. Но если вы собираетесь достичь значительно больших и лучших результатов, вам следует произвести переоценку своих трудовых привычек и изменить некоторые из них [123, с. 368].

Спросите какого-либо руководителя, насколько эффективно он работает. Девять из десяти скажут, что они просто работают, и все. Они могут сказать, чего они добиваются, почти каждый из них точно знает, сколько продукции произвел в прошлом месяце его отдел, а также затраты на единицу продукции с большой точностью. Но спросите, как они достигли этих результатов, и они скажут вам, что просто работали.

При этом следует сказать, что обучение студента в вузе — это тоже работа. Как вы работаете? Это вопрос, на который вы должны ответить, прежде чем сможете улучшить ваши трудовые навыки, потому что вы не можете улучшить их, пока не знаете, каковы они. Можете ли вы составить перечень того, что вы должны делать, чтобы выполнять свою работу? Можете ли вы написать, как вы решаете каждую из задач, которые встают перед вами, и объяснить, почему выполняете каждую из них именно так?

Вы сможете сделать это через месяц, если будете придерживаться программы, рекомендуемой в данной главе. К тому времени, когда вы сможете это сделать, вы будете уже работать лучше и быстрее, потому что будете все время этому учиться.

Почему же следует изучать трудовые навыки? Когда вы знаете все о том, что вы делаете, как и почему, то можете оценить ваши нерациональные трудовые навыки такими, как они есть, и начать их исправлять. У вас нет никаких плохих трудовых привычек? Откуда вы это взяли? Даже если вы выполняете каждый день разную работу и нельзя найти и двух дней недели, хотя бы слегка напоминающих друг друга, то все равно вы работаете так, как привыкли работать.

Вы не сможете получить ясной картины обо всех ваших трудовых навыках, стараясь лишь вспомнить их. Многие из них теперь — ваша

вторая натура. Вы следуете им, даже не думая. Поэтому вы не можете помнить их во всех деталях. И как бы вы ни старались вспомнить, что побудило вас заниматься тем, чем вы занимались в течение последних шести месяцев (даже наиболее важные дела), вы не сможете этого сделать. Для того чтобы вспомнить все это в деталях, потребовалось бы значительно больше времени, чем пошло на то, чтобы сделать все, что вы сделали.

Питер Друкер, который считает чрезвычайно трудным вести точную регистрацию своего времени, сказал недавно: «Я заставляю себя обратиться с просьбой к моему секретарю вести через каждые девять месяцев учет моего времени в течение трех недель. Это очень трудно для нее, потому что я никогда не нахожусь поблизости. Но есть одно условие: я обещаю себе и обещаю ей письменно (и она настаивает на этом), что я не уволю ее, когда она принесет результаты. И хотя я делаю это в течение пяти или шести лет, я каждый раз выкрикиваю: „Этого не может быть!“ Я знаю, что много времени, но не может быть, чтобы так много! Да плохо, но хотел бы я увидеть кого-либо с иными результатами подобного учета!»

Наиболее эффективный метод учета того, как вы используете время, — вести дневник. Он будет:

- заставлять вас трезво смотреть на ваши цели и планы;
- давать вам возможность увидеть, какими мелкими на самом деле оказываются «крупные» проблемы;
- показывать, как можно научиться предвидеть ошибки и избегать их;
- помогать вам запоминать имена и лица;
- порождать эффективные идеи и действия;
- убедить не отступать перед трудностями и преодолевать их;
- отделять важное от несущественного;
- эффективно руководить.

Но все это побочные выгоды, поскольку дело касается экономии времени. Непосредственная выгода, получаемая от ведения дневника, заключается в том, что он дает вам возможность получить точный перечень ваших рабочих привычек и позволяет объективно увидеть ваше профессиональное «Я».

Как лучше построить ведение дневника? День уже настолько заполнен, что, если втиснуть в него еще хотя бы минуту, это выбьет из колеи. Но ведь вы должны положить деньги в банк, прежде чем сможете начать выписывать чеки. Так вот, вы должны затратить известное время, чтобы изучить, как его использовать лучше. Выберите время дня, когда менее всего вероятно, что вас прервут.

Записывать в дневник нужно все, что вы делаете на работе или в учебном заведении. Когда вы начнете записывать, вы, вероятно, очень удивитесь, как несколькими словами вы сможете суммировать свои дневные впечатления. Сначала нужно сделать заметки по ходу дела и обращаться к ним тогда, когда вы начнете анализировать ваш день. Календарь-блокнот или карманный график назначенных встреч явится хорошим отправным пунктом. Используйте эти ежедневные напоминания, но не полагайтесь на них полностью.

Малозначащие дела, которые никогда не затрагивают вашего «графика», часто оказываются наиболее важными. При этом не забывайте спрашивать себя в отношении каждого результата, которого достигли в течение дня: «Почему я делал это именно таким образом?» Не пренебрегайте привычными мелочами, ведь недостатки вашей работы могут корениться именно в выполнении обычных, будничных дел, к которым вы привыкли, и не думаете о них, когда ими занимаетесь.

Вы не можете ждать результатов до тех пор, пока не наметятся контуры ваших навыков в работе или учебном заведении. До этого вы обнаружите большое количество деталей, загромождающих ваш день, на которые попусту тратится время. Начинайте избавляться них, как только вы их обнаружите. К концу месяца вы убедитесь, что ведение дневника — хороший способ дать себе отчет в том, как вы используете время. Пусть ваш дневник станет вашим помощником. Хорошим приложением к дневнику станет так называемый кодированный календарь назначенных встреч. Для того чтобы его вести, практически не требуется времени, если вы, однажды создав его, запомнили вашу собственную «систему».

Чтобы сделать это, вы просто придумываете несколько символов, имеющих особое значение для вас, поскольку вы не хотите, чтобы каждый, кто смотрит в дневник, знал, что вы фиксируете всякую мелочь, например:

- прямая линия, проходящая по названию указанной в вашем графике задачи, говорит о том, что вы считаете эту задачу хорошо выполненной, а цель достигнутой;
- волнистая линия, проведенная по записи, свидетельствует о том, что вы сделали работу, но не слишком довольны тем, как использовали время, чтобы ее выполнить;
- двойная волнистая линия показывает, что вы сделали работу и достигли результатов, которых добивались, но напрасно тратили свое время: следовало бы поручить это дело кому-либо другому или затратить на него менее половины того времени, которое было потрачено;

- знак «Х», поставленный на записи, означает, что вы ничего не достигли;
- кружок вокруг записи означает, что вы не достигли цели и должны попытаться это сделать еще раз — дело должно быть запланировано на другое время.

Подробные записи в календаре говорят о том, что произошло, но не отвечают на вопрос, почему это произошло. Для вас не составит труда добавить кодированный ответ на вопрос. Но вам понадобится комбинированный код, с помощью которого можно показать, какие факторы и в какой мере сделали результаты вашей деятельности такими, какие они есть.

Для обозначения «сколько» или «насколько хорошо» можно использовать следующий набор символов:

О — отлично или очень много;

В — хорошо или выше среднего;

П — плохо или средне;

Пм — плохо или меньше, чем ожидалось;

$Р_0$ — результат равен нулю.

Вам потребуется несколько больший набор условных обозначений, чтобы отразить все факторы, которые влияют на результаты, например планирование, связь, подготовительная работа, личное вмешательство и т.д. Сделайте его коротким и легко заметным в вашем блокноте. Приведем еще некоторые символы:

Нв — начальство (вышестоящее);

Пр — подготовительная работа;

И — информация;

Нс — наведение справок;

Вф — внешние факторы;

Лв — личное вмешательство;

Пл — планирование;

По — подчиненный.

Вы можете начать с очень небольшого количества условных обозначений и увеличить список, когда в этом возникнет необходимость. Почти в каждой записи вашего календаря будет четко обозначено, что повлияло на достигнутые результаты.

Этот метод поможет вам не только в отношении тех дел, которые внесены в дневник, но уже одних только этих методов может оказаться достаточно, чтобы значительно улучшить ваши трудовые навыки. С помощью этого метода вы сможете получить хорошее представление (по истечении нескольких недель) о том, сколько времени вы тратите на ненужную работу, сможете понять, почему много работы

вы делаете впустую, если знак «П» систематически появляется в вашем блокноте.

Вы будете видеть условные обозначения «непредвиденных случаев» в своих каждодневных записях. Когда вы обнаружите, что одни и те же условные обозначения появляются вновь и вновь, что означает незапрограммированную потерю времени, то вы сможете при планировании распорядка дня учесть эти случаи как нечто связанное с установившейся практикой, чем они в действительности и являются.

Через короткий промежуток времени с помощью журнала и кодированного дневника вы сможете реально определить эффективность вашей работы. Простые арифметические расчеты подскажут вам, какой процент времени идет на каждый вид работы и каков ее удельный вес по отношению к общим результатам. Вам нетрудно будет определить пропорцию, в какой расходуется время на следующие действия:

- получение необходимой информации;
- определение очередности и составление графика работ для достижения запланированных результатов;
- распределение заданий и передачу полномочий их выполнения;
- подготовку докладов (официальных и неофициальных);
- прочие вопросы, не поддающиеся классификации.

Кроме того, вы сможете сказать, сколько времени вы тратите на каждый из вышеуказанных видов работ, связанных с установившейся практикой или с решением повторяющихся задач, и сколько — на одноразовые.

Вы сможете выявить причины ваших успехов и неудач, начать учиться на своем опыте. Просматривая время от времени журнал, вы будете проверять свое суждение о людях и идеях. Эти записи при необходимости помогут вам авторитетно ссылаться на прошлые неудачи.

Разумное использование времени повышает эффективность вашей деятельности, но не дает существенного выигрыша времени. Вы должны изыскивать добавочное время, необходимое для повышения квалификации, экономя его на повторяющихся операциях. После того как вы проанализируете всю ежедневно повторяющуюся работу и постигнете характер операции (в большинстве случаев вы обнаружите, что записывание этих операций вошло у вас в привычку), вы сможете найти пути для экономии времени. Предварительно ознакомившись с общим характером каждодневных задач, вы вполне сможете на 75% сократить время, затрачиваемое на выполнение многих из них. Вы должны суметь сократить время на все выполняемые вами операции по крайней мере на 25%, а половину из них — на 50%.

Исследования показали, что у типичного управляющего среднего ранга довольно крупной компании 60% времени тратится на каждодневно повторяющуюся работу. Иными словами, если он работает в среднем 44 ч в неделю, то на каждодневно повторяющуюся работу у него уходит 26,4 ч. Если ему удастся сократить выполняемую работу наполовину, то он сможет выделить 13,2 ч в неделю для повышения своей квалификации!

Один вашингтонский администратор признался, что каждое утро терял 15 мин., составляя детальный прогноз местной погоды: он привык это делать в течение нескольких лет. Он звонил в бюро погоды, чтобы получить самые последние сведения, и внимательно заносил их на специальную карту погоды, которую он разработал для себя, и потом размножал ее в нескольких экземплярах. Прежде чем он брался за работу, у него в голове была ясная картина возможной погоды в послеобеденное время в пригородных районах города.

Однажды утром он пролил кофе на свою карту погоды и, когда старался ее просушить, чтобы ею можно было пользоваться, спросил себя, почему он этим занимается. Поразмыслив немного, он понял, что пять лет назад, когда он был младшим бухгалтером в фирме, он должен был в течение недели проверять счета примерно в дюжине магазинов-филиалов в близлежащих округах, выбирая наугад один из магазинов. Он очень внимательно изучал погоду, чтобы запланировать свои визиты в каждый филиал на то время, когда погода там была благоприятной. Он составлял прогноз погоды и продолжал это делать еще долго после того, как это потеряло всякую практическую пользу для его работы.

Среди своих мелких привычек, связанных с заведенным порядком, вы также можете найти те, от которых можно отказаться. Оцените каждый вид работы, который вы выполняете в течение дня, и посмотрите, нет ли у вас подобной привычки. Вы будете радоваться каждый раз, когда удастся избавиться от какого-либо занятия, которое ничего не дает.

Подготовив перечень обычно выполняемых вами работ, вы можете начать составлять план по их рационализации. В каждой из выполняемых работ вы, несомненно, имеете возможность полностью устранить действия, которые делаете по привычке. Вы сможете более эффективно выполнять остальные виды работы, если четко уясните следующее:

- какова действительная цель этой работы, нужна ли она вообще и кому необходимы ее результаты; возможно, что более простой метод (например, написание от руки записки вместо печатания доклада) будет столь же или более эффективным;
- насколько важна данная работа и нельзя ли исключить некоторые виды работ, укоренившиеся в каждодневной практике;

- можно за короткое время научить кого-нибудь другого делать данный вид работы.

Если вы проверили с этой точки зрения всю вашу работу за день, то можете начать планировать ее значительно более эффективным образом. В первую очередь следует делать самую важную работу, т.е. наиболее продуктивно использовать свое время для решения действительно важных задач.

«Легкую работу» можно выполнить в качестве передышки. Оцените, какие виды работ вы делаете лучше всего, т.е. те, которые приносят наибольший результат с наименьшими усилиями, какую работу вы можете запланировать на наименее продуктивное время вашего рабочего дня и оставить действительно продуктивное время на решение задач, над которыми вам придется как следует поломать голову. Если вы переутомились, выполняя работу, которая нравится, вы вряд ли будете в состоянии добиться лучших результатов, делая то, что вам не нравится, а это уменьшает вероятность того, что вы сделаете эффективный вклад в тех областях, где вам нужнее всего показать, на что вы способны.

Помните, что вы работаете с другими людьми. Когда вы составляете порядок своей работы, непременно добейтесь полного взаимодействия с вашими начальниками и коллегами. При изменении привычек могут быть затронуты твердо установившиеся трудовые привычки ваших сослуживцев, и вам, возможно, придется прибегнуть к дипломатическим маневрам, чтобы привести в соответствие с вашим рационализированным графиком работу других.

Начальник редко будет возражать против изменений, которые ведут к получению лучших результатов с меньшими затратами времени. Однако когда вы предлагаете изменить установившуюся практику, вы должны быть готовы показать, как и за счет чего вы можете улучшить результаты.

Вполне естественно, что вы исправляете свои плохие привычки по мере их обнаружения и таким образом изыскиваете дополнительное полезное время. Но в действительности полезным это дополнительно время становится только тогда, когда вы готовы разумно его использовать.

Необходимо не только исправлять свои плохие привычки, чтобы обращаться со временем так, как оно этого заслуживает, но и усовершенствовать свои хорошие привычки.

Вам нужен реальный план разумного использования своего производительного рабочего времени, который предусматривал бы дополнительные цели на случай, если первоначальные планы будут вы-

полнены. Вы сможете составить реальный бюджет производительного рабочего времени и не нарушить его, если вы:

- будете планировать свое время;
- составляемый план сделаете гибким;
- ограничите количество своих решений практическими вопросами;
- заставите оргтехнику работать на вас;
- не позволите, чтобы «излишняя коммуникабельность» отнимала у вас и у других людей драгоценное время;
- прекратите любую работу сразу же после ее выполнения.

Планировать использование собственного времени вовсе не означает, что вы должны составить строгое расписание, в котором будет распланировано все, вплоть до минуты. Это не означает также и того, что вы обязаны строго придерживаться плана даже в том случае, если возникнут форс-мажорные обстоятельства. Определенные моменты каждодневной программы должны быть внесены в ваш распорядок дня.

На отдельном листе бумаги перечислите эти задачи по степени их важности, старайтесь выполнять их каждый день при первой же возможности в том же порядке и очень скоро обнаружите, что эти процедуры стали отнимать меньше времени. Сорвавшаяся встреча или неожиданно отмененное совещание не застигнут вас врасплох, теперь вы не будете сидеть и мучительно думать, что часть времени тратится на праздное времяпрепровождение.

Большинство управляющих среднего и низшего рангов думают, что находятся под строгим контролем со стороны руководства, хотя фактически они проводят лишь незначительную часть времени под его непосредственным присмотром. Существует почти всегда ясно различимый ритм в этих ежедневных контактах. Если, скажем, первую часть дня вы чаще проводите в библиотеке, тогда в своих планах предусмотрите наиболее напряженную работу во второй половине дня и загрузите себя до предела в эти часы. Если вы решаете каждодневные задачи в порядке их важности, то при появлении свободного времени вы можете изменить расписание и заняться решением очередной задачи.

Ограничьте до предела свою «политику открытых дверей». Хорошим менеджером часто считается человек, двери кабинета которого постоянно открыты для подчиненных. Они идут консультироваться по любому вопросу. «Политика открытых дверей», как правило, ведет к неразумной трате времени. Поэтому управляющий, которому требуется больше времени, может оказаться вынужденным ограничить такую политику строго установленными часами приема. Если руководитель стоит перед той же проблемой, то следует довести до сведения своих сотрудников (и секретаря в том числе), что двери всегда открыты

для обсуждения неотложных проблем, а с текущими необходимо обращаться только в установленные часы приема.

Еще больше времени менеджер сможет сэкономить для себя и своих подчиненных, если стандартизирует технику приема подчиненных и будет требовать, чтобы они обосновывали свои просьбы о помощи или принятии того или иного решения путем четкого изложения сути своих проблем. Твердо усвойте, что вас всегда спросят:

- В чем суть проблемы?
- Какие препятствия на пути ее решения?
- Что, по их мнению, может и должно устранить существующие препятствия?
- Что конкретно они предлагают?
- Кто (или какие другие отделы организации) будут затронуты этим действием?

В приведенных вопросах отражены здравые управленческие принципы, которым вы должны следовать, поскольку эти принципы [123]:

- заставляют думать каждого, кто ставит или формулирует какой-либо вопрос;
- побуждают человека к принятию на себя ответственности за действия и результаты;
- способствуют передаче части своих полномочий, потому что, предлагая решение, подчиненный в действительности обращается с просьбой принять самостоятельное решение, касающееся его работы;
- порождают чувство коллективизма, всегда столь необходимое для настоящей коллективной работы, ибо когда подчиненный просит принять то или иное решение, то он представляет всю необходимую информацию, основываясь на которой руководитель может без промедления решить вопрос.

Если через месяц после ведения дневника времени вы сделаете тщательный обзор произведенных в нем записей о проделанной работе, то, несомненно, вскроете серьезные упущения в использовании своего времени. Тщательно просмотрите свой журнал (или любые сделанные вами записи, которые отражают ваши занятия) и отберите решения, которые вы приняли преждевременно или непродуманно.

Случается, например, что после череды необычных происшествий, следующих одно за другим, создается впечатление, что приближается катастрофа. Вы смело бросаетесь к дамбе, закрываете собой брешь и ждете, ждете, ждете... Затем вас... ожидает землетрясение. Вы узнаете, что уровень воды с другой стороны дамбы находится на несколько метров ниже той бреши, которую вы так героически прикрыли своим

телом. В общем, старой поговорке придан новый смысл: «Лучше отложить до завтра то, что не нужно делать сегодня!»

Рационализируйте процесс работы с различными документами. Никогда не возвращайтесь дважды к одной и той же бумаге, если только это не требуется по ходу дела. Когда же вы возвращаете их на доработку или переделку, то прикалывайте к ним свои проекты ответов, письма и бумаги.

Приглядитесь к своему телефону: он ваш друг или враг? Телефон по праву можно назвать одним из величайших изобретений, которое содействует огромной экономии времени в современном мире. Даже счетно-решающие устройства могут иметь связь по телефону. Но когда им злоупотребляют, телефон может пожирать столько же времени, сколько экономит.

Ниже приведено несколько практических советов, которые помогут на вашем рабочем месте эффективно расходовать рабочее время.

Расположите свой стол и кресло так, чтобы максимально использовать освещение, отопление и охлаждение. Если вы будете по 20 раз в день вскакивать, чтобы переставить термостат, передвинуть шторы, то вы не только будете попусту тратить время, но и станете растрачивать на раздражение энергию своей нервной системы.

Держите рабочие принадлежности в непосредственной близости. Не заставляйте себя каждый раз тянуться за телефоном, телефонным справочником и т.д. Не оправдывайте это тем, что вам нужно движение, выделите для занятий гимнастикой необходимое время, и именно тогда, когда вы сможете извлечь из нее максимальную пользу.

Прекращайте любую работу сразу же после ее выполнения. Не существует никаких правил, позволяющих определить момент завершения работы. Здравый смысл подсказывает, что улучшено может быть все, что ниже совершенства. Но совершенство трудно представить и еще труднее его добиться. Устанавливать произвольное правило о том, когда вы можете считать достигнутые результаты совершенными, столь же глупо, как и поучать художника, в какой момент его создание становится шедевром. Большинство критиков согласны, что любой великий художник — ремесленник, который интуитивно чувствует завершенность, знает, когда нужно остановиться, и отказывается разрушать гармонию своего шедевра путем чрезмерного его рафинирования.

В искусстве управления, как и в любом другом искусстве, величие — в простоте и завершенности. Конечный результат не содержит ничего лишнего; он включает в себя только то, что должно быть включено.

Научитесь отчетливо представлять себе практический результат, к которому вы стремитесь, для каждой конкретной задачи, решаемой вами. Не удовлетворяйтесь меньшим, но и не прилагайте чрезмерных усилий для достижения большего [123, с. 385].

У всех нас разные биологические часы. В зависимости от режимов бодрствования и сна большинство людей можно разделить на «сов» и «жаворонков».

Очень обобщенный график демонстрирует поведение обычного «жаворонка» (человека, бодрствующего в утренние часы) в течение рабочего дня, который начинается в 8.00. На каком участке кривой бодрствования находитесь вы? Возможно, она в общих чертах соответствует действительности, однако активность во второй половине дня несколько выше, а в первой половине дня, соответственно, ниже? Спустя какое-то время с момента начала работы вы входите в ритм и ваша активность становится наиболее высокой. Около 11.00 силы начинают покидать вас, и далее верх берет чувство голода, вы идете на обед.

Возвращаясь, вы оказываетесь на более низком уровне, нежели тот, на котором были, уходя на обед, кривая «опускается», соответствуя периоду переваривания пищи. Ко времени полдника у вас все же наступает новый подъем, прежде чем придет вечерняя усталость.

Если вы организуете важную встречу и хотите, чтобы участники проявили активность, вам следует провести ее в первой половине дня. В противном случае можно назначать ее на послеобеденное время. Послеобеденное время превосходно подходит для приема посетителей — клиентов, сотрудников и всех, кому необходимо встретиться с вами. В эти часы удобно просматривать почту, отвечать на письма, ведь, если придет посетитель, эти дела легко отложить в сторону.

Подумайте о своей энергетической кривой при планировании объемной работы, например при составлении отчета.

Вы можете отвести на составление отчета по несколько часов в первой половине нескольких дней. После часа работы можно размяться, заняться чем-то другим, выпить чашку кофе. Спустя еще час или два следует полностью сменить занятие, например переключиться на повседневные дела. Так стоит поступать, если только вам заранее известно, что в вашем распоряжении есть первая половина завтрашнего дня. Это так просто сделать, что решение крупных задач откладывается и откладывается до тех пор, пока они не станут срочными. Психологически трудно приступить к решению задач, о которых заранее известно, что их выполнение требует длительного времени.

Совершенно естественно, что нужно остаться на работе сверх положенного времени, если по разным причинам образовался завал.

Не всегда действительность и работа соответствуют рамкам определенного рабочего времени. Напротив, на многих предприятиях могут быть резкие всплески, зависящие от сезона, действий конкурентов, неудач и т.д. Разумеется, в случае такого непредвиденного скопления работы необходимо задержаться. Ведь невозможно за пару дней найти и принять на работу сотрудника, являющегося вашей точной копией.

Был проведен социологический анализ поведения руководителей американских фирм, после чего с ними проводилось собеседование. В общих чертах результаты выглядели следующим образом: сами они считали, что уделяли большую часть времени решению крупных и важных вопросов, а на самом деле оказалось, что очень малую. Например, начальник уже в 8.00 приступил к выполнению обычной и важной рабочей задачи, возможно, стал составлять краткие директивы для подготовки проекта. Через 15 мин в кабинете появился один из сотрудников и отнял четверть часа. В течение следующих 3—4 мин начальник занимался директивами и только-только подошел к той мысли, на которой его прервали, как неожиданно позвонил клиент, и на решение поднятого им вопроса ушло 10 мин. Для того чтобы решить этот вопрос, начальник был вынужден в свою очередь звонить другим. В 9.00 он снова приступил к директивам, но только на 5 мин. Так прошел день.

Во время собеседования начальник сказал: «Да, но ведь я сидел над этими директивами весь день!» Хронометрист возразил: «Нет, вы сидели над ними только первых 15 мин, а потом дело так и не сдвинулось с места, остальную часть рабочего дня мы не учли». Это приблизительно то же самое, что взять учебники и сесть с ними в кресло перед телевизором с тем, чтобы заглушить совесть. Не делайте подобных ошибок [109, с. 70]! Большинство исследований свидетельствует, что почти половина «помех» зависит от других, а половина — от самого человека.

Таким образом, одним из факторов рационализации труда следует считать прежде всего разработку индивидуальной техники планирования своего времени. Это в дальнейшем поможет каждому более эффективно достигать намеченных целей.

К сожалению, часто принято откладывать решение важных, масштабных вопросов до тех пор, когда они не становятся неизбежными, срочными. В итоге, конечно, плохой результат, менее продуманная работа. Мы можем найти много объяснений такому поведению. Кто не слышал аргумент: «Мне лучше всего работается под прессом времени». Будьте честным с самим собой! Если вы все еще настаиваете на том, что «пресс времени» позволяет вам лучше работать, то можете помочь ему, определив окончательные сроки ваших важных дел, сделав в календаре запись о сроке выполнения задания. Тем самым вы способствуете самодисциплине и положительному самообману.

8.2. Технология принятия эффективных решений

Принятие решений — функция руководителя любого уровня, в его подготовке принимают участие сотрудники данной и смежных организаций, возможно привлечение специалистов консультационных организаций. Свою управленческую деятельность руководитель реализует через решения, поэтому они являются его основной «продукцией». Если руководителя автомобильного завода спросить, что является непосредственным продуктом его деятельности, и он ответит: «Выпуск автомобилей», то он ответит неверно. Продуктом непосредственной деятельности руководителя является принятие грамотных решений. Выпуском же конкретной продукции занимаются те или иные исполнители на определенных рабочих местах. Принятие решений — это задача для руководителя, решаемая в процессе управления. В связи с этим знание технологии, методов принятия решений является необходимым элементом профессиональной квалификации. Принятие эффективных решений — одно из наиболее важных условий успешного развития организации, ее выживания в конкурентной борьбе, успешной адаптации к изменениям внешней среды.

Иногда говорят, что настоящее — это хорошо забытое прошлое. Это изречение касается также вопросов принятия решений, методологической основы данного процесса — системного анализа. Эти научно-прикладные дисциплины были проработаны с достаточной глубиной еще 30—50 лет назад, о чем свидетельствуют фундаментальные публикации тех лет.

Принятие решений непосредственно связано с целенаправленной деятельностью человека. В личной жизни каждый человек принимает решения о выборе профессии, устройстве семьи, проведении отдыха, распределении бюджета и т.п. Формирование и выбор этих решений, как правило, производится эмпирически: путем логического мышления и интуиции [29, с. 123].

В то же время человек готовит или принимает различные решения и в рамках своей профессиональной деятельности. Такая деятельность прежде всего характеризует труд менеджера, который как лично принимает решения, так и организует работу сотрудников по подготовке и реализации тех или иных решений. Очевидно, что принятие решений менеджером не может осуществляться только эмпирически; в основу таких решений должны быть положены научные подходы и методы.

В теории принятия решения широко используется термин «лицо, принимающее решение» (ЛПР). Понятие «ЛПР» является собирательным. Это может быть одно лицо — индивидуальное ЛПР — или группа лиц, вырабатывающих коллективное решение, — групповое ЛПР. Индивидуальное ЛПР и руководитель (любого уровня) в управлении, по сути дела, являются однотипными понятиями. В роли ЛПР человек в процессе управления может принимать решения, последствия которых затрагивают интересы многих других людей и влияют на их жизнь. Поэтому ошибки в принятии решений могут привести к большим негативным последствиям. В связи с этим закономерным является требование повышения эффективности решений на основе научного подхода к их формированию и выбору. Поэтому вполне обоснованно можно говорить, что повышение качества решений, принимаемых руководителями и сотрудниками, является важнейшим резервом улучшения всей управленческой деятельности.

Можно понятие «принятие решения» трактовать в узком и широком смысле. В узком смысле — это заключительный акт деятельности по выявлению и анализу различных вариантов решения, направленный на выбор и утверждение лучшего варианта решения. В данном случае решение рассматривается как акт выбора, осуществляемый индивидуальным или групповым ЛПР с помощью определенных правил. В этой связи, например, говорят: «Руководитель принял решение». В узком плане решение можно также трактовать как результат выбора, тогда оно представляет собой предписание к действию (план работы, вариант проекта и т.п.).

В широком смысле принятие решения — это процесс, протекающий во времени и осуществляемый в несколько этапов. Другими словами, это совокупность всех этапов и стадий по подготовке (выработке) решения, включая заключительный этап непосредственного принятия решения. Именно в таком широком смысле этот термин будет использоваться в данном пособии. После принятия решения осуществляется деятельность по реализации принятого решения. Иногда этот этап также включается в понятие «принятие решения».

Вопросами подготовки и принятия решений занимаются многие науки. При этом представители каждого научного направления, исходя из специфики рассматриваемых задач и используемых методов, дают различные определения понятию «принятие решения». Математики рассматривают принятие решения с позиций рекомендуемых ими методов и алгоритмов; социологи — с точки зрения процессов, протекающих в обществе; юристы — с точки зрения права; психологи пытаются «заглянуть в душу человека», определяя мотивы принятия

того или иного решения. Экономическая составляющая присутствует практически в любом комплексном решении и касается прежде всего вопросов рационального распределения и использования ресурсов, определения рациональных объемов производства, повышения экономической эффективности отдельных направлений производственно-хозяйственной деятельности и др.

Принятие решения — это выбор одного курса действий, одной альтернативы из ряда имеющихся. Если нет альтернатив, то нет выбора и, следовательно, нет решения. С этих позиций подписание руководителем документа под названием, например, «О подготовке к отопительному сезону» не является принятием решения, хотя иногда так и называется.

Таким образом, характерной особенностью любой ситуации, связанной с принятием решения, является наличие нескольких альтернативных (взаимоисключающих) вариантов действий, из которых надо выбрать наилучший. Выбор одного из вариантов действий и представляет собой решение ЛПР. Причем варианты действий направлены как на проведение определенных изменений, так и на сохранение (поддержание) существующего положения, например высокой рыночной доли объемов продаж, производительности труда. Наиболее сложные решения связаны с проведением различных изменений, прежде всего стратегического характера.

Наилучший вариант действий принято называть **оптимальным**. Решение называется оптимальным, если оно обеспечивает экстремум (максимум или минимум) критерия выбора при индивидуальном ЛПР или удовлетворяет принципу согласования суждений при групповом ЛПР. В условиях неопределенности не всегда возможно нахождение оптимального решения в строго формальном виде. Во многих случаях ЛПР осуществляет оптимизацию в неявном виде, опираясь на некоторые общие принципы и свои предпочтения. В этом плане понятие «оптимальность» будет трактоваться не так строго, как принято в математике.

Решение называется **допустимым** (рациональным), если оно удовлетворяет определенным ограничениям: ресурсным, правовым, морально-этическим. Это варианты действий, эффективность которых может удовлетворить ЛПР, которое всегда стремится найти оптимальный или хотя бы рациональный вариант [29, с. 127].

Обобщенной характеристикой решения является его **эффективность**. Эта характеристика включает эффект решения, определяющий степень достижения целей и отнесенный к затратам на их достижение. Решение тем эффективнее, чем больше степень достижения целей

и меньше затраты на их реализацию. Поэтому к управленческим решениям предъявляется ряд требований, к основным из которых относятся следующие: обоснованность, выполнимость, своевременность, справедливость, простота, ясность и краткость [98].

Важной особенностью решения является целенаправленность и сознательность выбора. Бесцельный выбор, импульсивное действие, исходя из вышеизложенного, не рассматриваются как решение.

Можно говорить, что при принятии решения используются три элемента человеческой психики: ум, чувство и воля. Ум предполагает использование знаний, логического мышления, научных методов при принятии решений (рациональный подход). На основе этого осуществляется генерация и анализ вариантов решений. Такое решение может быть получено как в результате осознанного поиска с расчетами и экспериментами, так и в результате подсознательного процесса мышления — интуиции. Характерной особенностью интуиции является скрытность логического вывода. Человек не может объяснить, как на основе интуиции логически получено решение.

Чувство характеризует субъективный характер принятия решения, оно преломляется через призму характера и интересов ЛПР. Это находит свое отражение в предпочтениях ЛПР, т.е. синтетическом сочетании рациональности вариантов решений и мотивов поведения ЛПР, его интересов. Предпочтение ЛПР отражает не только объективную рациональную характеристику решения, но и психологию мышления ЛПР, его понимание полезности решений.

ЛПР также должно использовать свою волю как при выборе решения, так и при его реализации. Необходимость волевого акта ЛПР при выборе решения определяется тем, что ЛПР формирует его через борьбу интересов и мнений. Очевидно, что для того, чтобы принятое решение было реализовано, необходимо приложить много энергии, преодолеть сопротивление отдельных лиц и организаций, найти союзников.

Научную сторону принятия решений прежде всего составляет теория принятия решений, в которой содержится система основных идей, описываются закономерности процесса, определяются методы и технология принятия решений. При этом важную роль играет также искусство как творческая индивидуальная способность личности в определении путей решения проблем, нахождении оригинальных способов действий в сложных ситуациях. Однако искусство неповторимо и этим кардинально отличается от науки. Поэтому ориентация только на искусство принятия решений не позволяет ставить и решать вопрос о планомерном повышении эффективности решений. Только

научный подход дает основу для постановки и целенаправленного решения проблемы повышения качества и эффективности решений.

Научный подход не отвергает решение, основанное на интуиции. Искусство должно дополнять научные методы, обогащать их. Рациональное использование логического мышления и интуиции с применением математических методов и вычислительных средств существенно повышает вероятность принятия оптимальных решений.

Выявление и анализ проблем, определение целей их решения, формирование и оценка альтернативных вариантов не являются полностью формализуемыми процедурами. Их выполнение может осуществить только ЛПР, обладающее как необходимым объемом знаний, так и интуицией и опытом. На результаты выполнения этих процедур влияют психологические особенности мышления человека.

В процессе принятия решений большое внимание уделяется задачам поиска, распознавания, классификации, упорядочения и выбора. Для этого используются методы анализа и синтеза, индукции и дедукции.

Анализ — расчленение (мыслимое или реальное) объекта на элементы. **Синтез** — соединение элементов в единое целое. На разных этапах развития управленческого мировоззрения удельный вес этих методов и их значение были различными. На одном из начальных этапов развития (век машин) любая организация рассматривалась как машина и считалось, что человек является частью этой машины. Полагалось, что организацию (объект управления) можно расчленить на независимые части, связи с внешней средой не рассматривались. Для понимания объекта его надо: 1) расчленить на части; 2) понять поведение каждой части; 3) объединить понимание частей в понимание целого. Как видно, в данном случае анализ преобладал над синтезом [29, с. 129].

В недрах машинной эпохи (граница XIX—XX вв.) возник век систем. Организация стала рассматриваться как социальная система, в которой человек имеет свои цели. Пришло осознание того, что любая организация является частью системы более высокого уровня, и понимание важности внешней среды организации. Отсюда вытекает необходимость исследовать три уровня целей: внешней системы, организации и ее сотрудников.

В практике управления возникло представление, что источники процветания и угроз прежде всего находятся во внешней среде и что простое суммирование результатов анализа функционирования отдельных элементов организации не дает возможности сделать правильные выводы о ее функционировании в целом. Принцип системности гласит: максимальная эффективность функционирования

частей системы не приводит к максимальной эффективности системы в целом. Например, невозможно собрать наилучшую модель автомобиля из наиболее эффективных узлов и агрегатов, используемых в разных моделях автомобилей.

С точки зрения методологии исследования возникло представление о том, что, например, части исследуемой проблемы не соответствуют точно отдельным научным направлениям. Так, деление учебного заведения на факультеты и кафедры необходимо только для упорядочения и организации учебного процесса. В реальной управленческой практике одновременно используются экономические, финансовые, математические, правовые и другие знания. Взаимодействие решений, совместное использование знаний важнее решений частных проблем. Возникли междисциплинарные решения. Все междисциплинарные исследования имеют дело с системами (в данном цикле этот вопрос будет рассмотрен в одной из последующих статей). Их нельзя понять посредством только метода анализа. Ключевым моментом системного мышления является синтез. Анализ и синтез дополняют друг друга. Системное мышление предполагает:

1) идентификацию объекта как части объекта (системы) более высокого уровня (если решения принимаются на уровне подразделения, надо понять его место и роль в организации как целого, определить важнейшие взаимосвязи с другим подразделениями данной организации (системы));
2) объяснение поведения, целей, свойств системы в целом;
3) истолкование поведения (функций) объекта исследования с точки зрения системы в целом.

Подготовку решений нельзя основывать только на логике «причина — следствие», в которую не вписываются многие реалии нашего мира (беспочвенный поиск ответа на вопросы типа «Что первично — курица или яйцо, желудь или дуб»?). При принятии решений стало также использоваться отношение «производитель — продукт», которое снимает противоречие в ответах на поставленные выше вопросы.

Индукция предполагает ход рассуждений, направленный на получение умозаключения (общего утверждения) на основе логики от частного (отдельных фактов) к общему. Методы прецедента, аналогий, рассмотрение конкретных ситуаций в целях принятия решения представляют примеры использования метода индукции.

Дедукция — получение выводов по правилам логики, когда рассуждения строятся на основе некоторых аксиом, постулатов, гипотез (посылок), имеющих характер общих утверждений, из которых выводятся следствия. Если какая-то посылка истинна, то истинно и ее следствие.

Решения можно классифицировать, руководствуясь различными классификационными признаками (табл. 8.1). При рассмотрении данной классификации следует иметь в виду, что, как и любая классификация, приведенная классификация решений использует частично пересекающиеся, порой неоднозначно определенные классификационные признаки. Например, трудно провести четкие разграничения между творческими и рациональными решениями, при принятии последних, безусловно, присутствуют элементы творчества. То же можно сказать про решения программируемые и формализуемые, творческие и уникальные и т.п. Реальные решения одновременно могут относиться к различным типам решений.

Таблица 8.1

Классификация решений

Классификационный признак	Тип решения
1. Содержание	Социальные, экономические, технические, политические, военные и др.
2. Содержательно-функциональный	Решения относительно финансов, производства, снабжения, персонала, маркетинга и др.
3. Лица, принимающие решения	Индивидуальное, групповое
4. Управленческая ситуация	Принятие решения как процесс. Принятие решения как выбор
5. Степень неопределенности (полноты информации)	Решения в условиях определенности. Решения в условиях риска (вероятностной определенности). Решения в условиях неопределенности (частичной или полной)
6. Направленность	На решение внешних проблем. На решение внутренних проблем
7. Число целей	Одноцелевые. Многоцелевые
8. Степень охвата и влияния (срок действия)	Стратегические (долгосрочные). Тактические (среднесрочные). Оперативные (текущие)
9. По возможности программирования	Программируемые. Непрограммируемые
10. Возможность формализации	Полностью формализуемые. Частично формализуемые. Неформализуемые
11. Обязательность выполнения	Директивные. Рекомендательные
12. Важность	Важные. Маловажные

Окончание

Классификационный признак	Тип решения
13. Уровень управления	Государственные. Региональные. Решения на уровне отдельных организаций. Решения внутри организаций
14. Уровень творчества	Рутинные. Творческие
15. Степень повторяемости	Периодически повторяющиеся. Не периодические. Уникальные
16. Функции управления	Плановые. Организационные. Мотивационные. Контрольные
17. Форма	Письменные. Устные. На электронных носителях
18. Срочность	Срочные. Несрочные.
19. Подход к принятию решения	Интуитивные. Основанные на суждении. Рациональные

Прокомментируем отдельные менее понятные позиции вышеприведенной классификации прежде всего с точки зрения управленческих решений.

Исходя из степени неопределенности решений выделяют различные типы задач, возникающих при принятии решений. **Внешние решения** касаются выбора альтернатив, направленных на реализацию целей установления деловых отношений с юридическими и физическими лицами, входящими в состав внешней среды организации. Возможности исполнения таких решений в основном определяются внешними факторами, оценками и суждениями. В качестве примера таких решений можно назвать выбор банка-партнера, строительной организации, торгового посредника и т.п. В области управления большинство решений относятся к категории **внутренних решений**, т.е. решений, реализация которых в рамках имеющихся ресурсов определяется внутриорганизационными факторами.

По признаку количества целей различают **одноцелевые** и **многоцелевые (комплексные) решения**. Если цели описаны формализовано, в виде целевых функций, то одноцелевые решения называют однокритериальными, а многоцелевые — многокритериальными. Реальные управленческие решения, как правило, являются многоцелевыми.

Комплексные решения одновременно направлены на достижение социальных, экономических, производственных и других целей. Обычно одну генеральную (общую) цель детализируют на несколько подцелей, строя дерево целей. Как правило, различные цели конку-

рируют друг с другом. Это объясняется тем, что ресурсы, находящиеся в распоряжении общества, регионов, отдельных организаций, всегда ограниченны. Ресурсы, направленные на достижение цели, скажем, увеличение выпуска определенной продукции, не могут одновременно быть выделены на развитие других направлений деятельности. В этом случае при выборе решений возникает проблема согласования противоречивых целей. Это предполагает нахождение определенного баланса в распределении ресурсов между этими целями.

Стратегические решения прежде всего связаны с разработкой стратегических документов (концепций, планов, целевых программ). Такие решения ориентированы на достаточно длительную перспективу (не менее трех-пяти лет).

Тактические решения направлены на детализацию стратегических решений на относительно коротком (среднесрочном и более кратком) интервале времени с точки зрения выбора способов и методов реализации стратегических решений. Иногда их называют стратегическими решениями для этого интервала времени. Если стратегические решения принимаются руководством высшего звена управления, то тактические — преимущественно руководителями среднего звена.

Оперативные решения непосредственно воздействуют на процесс реализации стратегических и тактических решений. Они определяют содержание текущей деятельности организации, лежат в основе оперативно-календарных планов и действий по их реализации. Иногда оперативные решения приобретают характер срочных решений. Решения по найму и увольнению, проведению рекламной кампании, изменению цен и многие другие могут носить оперативный характер, их принятие часто обусловливается изменением внешних и внутренних условий, хода выполнения планов.

Программируемые решения направлены на решение сильно структурированных, как правило, стандартных проблем. Они являются результатом реализации определенных шагов или действий. Обычно число возможных альтернатив ограниченно и исходя из прежнего опыта используется апробированный алгоритм принятия решений. К программируемым решениям могут быть отнесены определенные типы рутинных решений. Если при принятии программируемых решений применяются математические методы, то их также можно причислить к формализованным решениям.

Непрограммируемые решения принимаются в ситуациях, которые в определенной мере являются новыми, слабо структурированными, предполагают учет неизвестных факторов. Для таких решений практически невозможно составить конкретную последовательность необхо-

димых шагов по принятию решений. Они могут содержать достаточно много вариантов, плохо поддаются формализации. К их числу относятся творческие, уникальные решения.

Принятие решения может выполняться как формализованным, так и неформализованным путем. В первом случае речь идет о решениях в высокой мере структурированных задач на основе достаточно четких алгоритмов, когда при обосновании рассматриваемых решений используются формальные средства — математические методы и вычислительная техника (как минимум простые арифметические расчеты, например составление графика выхода на работу). Во втором случае решения выбираются преимущественно на основе мышления ЛПР и специалистов, т.е. неформальным образом. Частично формализуемые решения в большей мере отражают реальную практику принятия управленческих решений. Например, для обработки данных эвристического происхождения используются математические методы.

Рутинные решения практически не предполагают использования творческого потенциала руководителя, применения специальных методов обоснования решений. Примером являются решения о найме и увольнении, при обосновании которых руководствуются четкими законами и правилами, критериями, характеризующими соответствие кандидатов определенным требованиям (имеется в виду объективный подход к принятию данных решений). Другой пример — решения научно-технических, ученых и других советов, органов законодательной власти и т.п., где принятие решения определяется четким регламентом (скажем, простым или абсолютным большинством голосов).

Творческие решения основываются на нетрадиционных подходах, инновациях, умении нестандартно взглянуть на возникшую проблему. Для принятия таких решений заранее неизвестны все имеющиеся альтернативы, невозможно использовать прежний опыт. Творческий подход применяется при выборе направлений развития организации, разработке стратегических планов, различных комплексных программ, принятии уникальных решений.

Периодически повторяющиеся решения характеризуются определенной повторяемостью. Примером могут служить решения о найме и увольнении, если их рассматривать с точки зрения данного классификационного признака.

К **непериодическим решениям** можно отнести многие решения, принимаемые по отдельным проблемам нерегулярно, по мере их возникновения. Появление таких проблем может повторяться, например проблемы повышения качества, производительности труда.

Уникальные решения предполагают решение судьбоносных, уникальных проблем, возникающих очень редко, когда заранее неизвестны варианты решения и надо приложить много усилий по их определению и оценке. Например, принятие Генри Фордом решения о переходе к серийному выпуску автомобилей, президентом одной японской компании о переходе к выпуску белья и одежды с использованием нейлона — материала, который тогда существовал только в лаборатории ученых. Практика говорит о том, что не все такие решения относятся к числу творческих, рациональных, они могут приниматься и на интуитивной основе.

Срочные решения (указания руководства, требующие немедленных действий, решения в чрезвычайных ситуациях) принимаются в условиях сильного дефицита времени, когда нет возможности обращаться к широкому арсеналу методов принятия решений. **Несрочные решения** предполагают применение всего арсенала таких методов.

Чисто интуитивное решение — это выбор, сделанный на основе только ощущения того, что он правилен. ЛПР при принятии решения не использует определенные методы, не проводит сознательную оценку вариантов решений. Интуитивное решение основывается на так называемом шестом чувстве или озарении.

Когда ЛПР принимает решение на основе прошлого опыта, проектирования прошлых решений на ситуацию принятия решения в данный момент, используя метод аналогии, прецедента, применяя здравый смысл, то такие решения называются **решениями, основанными на суждениях**. Логика таких решений неочевидна. Чрезмерная ориентация ЛПР на прежний опыт порой приводит к принятию традиционных решений, исключению из рассмотрения новых альтернатив.

Рациональные решения принимаются исходя из строгой логики процесса поиска решения, основываются на использовании научных методов.

Классификация видов решений по перечисленным признакам приводит к различным комбинациям видов решений. Например, некоторое конкретное решение может быть классифицировано как решение в условиях неопределенности, стратегическое, плановое, групповое и многоцелевое. Возможны и другие комбинации. Вид решения определяет выбор рациональной технологии его принятия.

Сформулируем некоторые общие положения, которые характеризуют процесс принятия решения и знание которых, на наш взгляд, позволит более осознанно и критически подходить к принятию решений.

В условиях неполноты информации по изучаемой проблеме, невозможности все строго рассчитать и проанализировать, а также множе-

ственности мнений о целях, критериях, их предпочтительности и т.п. может не существовать единственного, лучшего решения. Очевидно также, что для ЛПР, имеющих разные предпочтения, решения будут различными. Недостоверность информации усиливает влияние субъективных факторов на принятие решения.

По этим же причинам порой невозможно *postfactum* (после реализации) установить, было ли лучшим ранее принятое решение (особенно когда его реализация не привела к очевидным отрицательным последствиям, которые не могут опровергнуть даже «авторы» данного решения и которые не компенсируются какими-то его положительными аспектами). Так, результаты реформы Гайдара 1992 г. в экономике России некоторые экономисты оценивают отрицательно, в то время как сторонники Гайдара придерживаются противоположной точки зрения.

Говоря строго научно, в этом случае для оценки эффективности ранее принятого решения следует воспроизвести прошлую проблемную ситуацию, принять по ней другое решение, посмотреть, какими будут результаты его реализации, а уж потом делать вывод о том, какое решение было лучше. На практике такой подход может быть реализован в ряде случаев при оценке эффективности научно-технических решений. Для большинства социально-экономических решений он неприменим. На рисунке 8.1 управленческое решение представлено в системе современного менеджмента.

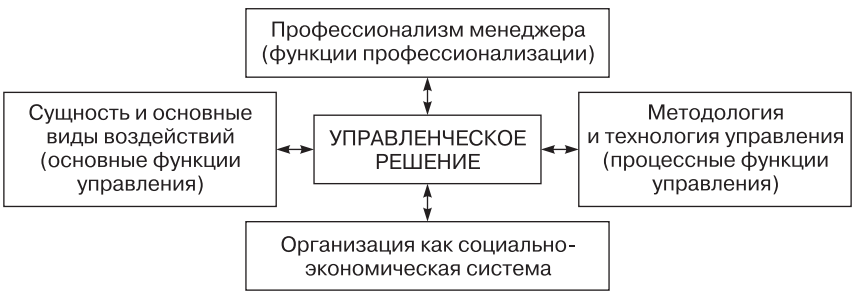


Рис. 8.1. Управленческое решение в системе менеджмента [77, с. 148]

Сформулируем определенные требования, которым должно соответствовать решение. К их числу можно отнести: своевременность его принятия, обоснованность, директивность и адресность, непротиворечивость и ответственность за результаты. Менеджеру надо уметь выбрать время (не раньше и не позже требуемого срока) принятия окончательного решения, даже, может быть, не до конца проработанного.

Принятие запоздалого решения, пусть и глубоко проработанного, — более грубая ошибка, нежели своевременное принятие «сырого» решения. В то же время необоснованность решения увеличивает вероятность его ошибочности, поэтому тщательность обоснования решения в рамках имеющегося времени — залог его оптимальности. Директивность решения определяет обязательность его исполнения лицами, которым оно адресовано. Непротиворечивость решения означает его согласованность с ранее принятыми решениями. Непоследовательность в решениях, их взаимоисключаемость резко снижают эффективность управления. Ответственность за результаты принятого решения означает, что в обязанности ЛПР входит не только непосредственное принятие решения, но и несение определенной ответственности за результаты его реализации. Следование этому требованию повышает уровень реализуемости принятых решений.

8.3. Научная организация труда бакалавра-менеджера

Управленческий труд имеет специфические особенности, проявляющиеся в создании материальных ценностей через организацию труда лиц, занятых производственным трудом. Важная особенность труда служащих, вытекающая из специфического содержания средств и продуктов их труда, — в основном его умственный характер [123, с. 303].

Научная организация труда (НОТ) — систематическое внедрение достижений науки и техники, оптимальное сочетание людей и техники, обеспечение наиболее эффективного использования материальных и трудовых ресурсов, а также непрерывного роста производительности труда, сохранение здоровья человека.

Чтобы выполнить задачи, стоящие перед предприятием, необходимо организовать труд работников, т.е. определить функции каждого из них, разработать формы кооперации труда, определить рабочие места, указать методы выполнения работ.

Задачи научной организации труда делятся на три основные группы:

1) экономические — повышение производительности труда и уровня нормирования труда, экономия живого труда, увеличение эффективности использования всех видов ресурсов, сокращение потерь рабочего времени, создание благоприятных условий для работы;

2) социальные — всестороннее развитие человека, его творческой инициативы и образовательного уровня, повышение квалификации;
3) психофизические — улучшение условий труда с точки зрения сохранения здоровья человека и его работоспособности, облегчение труда и повышение его содержательности и привлекательности. Цель НОТ состоит в сокращении затрат труда на обработку, изготовление и реализацию продукции. Практическое применение НОТ способствует увеличению пропускной способности предприятий, товарооборота и реализации собственной продукции, снижению затрат труда, а также издержек производства и обращения, росту производительности труда, улучшению условий труда, повышению его привлекательности и содержательности, сокращению времени обслуживания посетителей.

НОТ строится на основе ряда принципов: комплексности, системности, регламентации, специализации, стабильности и целенаправленного творчества. Каждый из них имеет самостоятельное значение. Вместе с тем они дополняют друг друга, поэтому наибольшая действенность принципов НОТ проявляется при их комплексном использовании.

К основным направлениям НОТ относят:

- внедрение рациональных форм разделения и кооперации труда;
- улучшение организации рабочих мест, условий труда;
- совершенствование режима труда и отдыха.

В аппарате управления предприятий разработка рациональных форм разделения и кооперации труда происходит в результате разграничения функций структурных подразделений и должностных обязанностей работников, конкретизации их прав и обязанностей, достижения согласованности в работе. Осуществление данных мероприятий происходит в два этапа:

1) разделение труда по функциям управления и формирование рациональной структуры аппарата управления;
2) разграничение должностных обязанностей работников внутри аппарата управления, обеспечение соответствия квалификации сложности производимых работ.

Функциональное разделение управленческого труда находит свое отражение в организационной структуре аппарата управления и образовании его функциональных структурных подразделений и служб. Оно должно обеспечить равномерную занятость управленческих работников, нормальную напряженность их труда, исключить параллелизм и дублирование.

Квалификационное разделение труда предполагает выделение в составе отдела должности начальника. При квалификационном разделении труда инженерно-технических работников и служащих учитывается сложность и ответственность выполняемых работ и функций управления. При этом должно быть обеспечено максимальное использование квалификации и личных способностей. Кооперация представляет собой совмещение профессий, расширение зон обслуживания, создание комплексных бригад.

НОТ предполагает улучшение организации рабочих мест на основе изучения технологии выполнения работ и потоков информации, распределение площадей для подразделений, размещение рабочих мест, мебели и оборудования, соблюдение санитарных норм, температурного и влажностного режимов, освещенности, уровня шума. Совершенствование режима труда и отдыха производится за счет изучения и распространения передовых методов и приемов труда, подготовки и повышения квалификации кадров, совершенствования практики нормирования труда.

В условиях работы предприятий существуют следующие нормы:

- обслуживания — определяют число работников, которых может качественно обслужить работник аппарата управления;
- численности — необходимы для определения числа работников по данной функции управления;
- времени (выработки) — устанавливают численность технических исполнителей и делопроизводителей.

Внедрение НОТ — это практическое использование научных исследований и передового опыта, обеспечивающее достижение эффекта в управлении коллективом. Внедрение НОТ может происходить в четыре этапа:

1) изучение состояния и оценка уровня организации труда служащих (с помощью методов анкетного и устного опросов, самофотографии и фотографии, а также метода моментных наблюдений);
2) анализ результатов изучения и разработка способов внедрения НОТ;
3) проектирование мероприятий плана НОТ (с указанием ответственных и сроков выполнения);
4) внедрение мероприятий НОТ [77, с. 311].

Оснащение предприятий техническими средствами управленческого труда позволяет сократить время прохождения различных информационных данных и документов, снизить численность работников сферы учета и управления, повысить производительность,

механизировать и автоматизировать значительную долю управленческого труда.

В настоящее время в вопросах механизации и автоматизации управленческого труда определились два основных направления. Первое осуществляется посредством внедрения ЭВМ, разработки экономико-математических методов, моделей, второе — путем применения средств организационной техники (оргтехники) и разработанных на ее основе организационных проектов и систем комплексной механизации и автоматизации управленческого труда.

Усложнение задач управления предприятиями, все увеличивающийся поток информации, совершенствование технологических процессов требуют наличия современной вычислительной техники, математического и программного обеспечения средств и систем передачи и обработки информации. Средства механизации и автоматизации управленческого труда делятся на две группы: средства оргтехники и средства вычислительной техники.

В организациях образуются большие потоки информации, которые необходимо своевременно обрабатывать для принятия управленческих решений. Необходимость использования ЭВМ в управлении организациями и предприятиями обусловливается рядом основных причин.

1. Большой ассортимент продукции затрудняет определение покупательского спроса и его прогнозирование. Товарооборот, а следовательно, и прибыль предприятий зависят от степени удовлетворения фактического спроса. ЭВМ может обеспечить учет реализации товаров в ассортименте или по видам продукции, что позволит управлять товародвижением в соответствии с изменяющимся спросом. Это же относится и к решению задач по управлению товарными запасами.

2. Экономический анализ результатов работы предприятий АПК связан с трудоемкими расчетами. Применение ЭВМ позволяет не только автоматизировать эти расчеты, но и повысить их качество за счет использования экономико-математических методов и моделей.

3. Большой объем памяти ЭВМ, высокая скорость поиска и обработки данных позволяют не только освободить управленческий аппарат от технической, повторяющейся работы, но и повысить оперативность и обоснованность управленческих решений.

Перспективным направлением в развитии организационных форм использования вычислительной техники является создание сетей вычислительных центров, объединенных как между собой, так и большим числом абонентов, каналами связи. Для повышения эффективности работы инженерно-технического и управленческого персонала

предприятий и объединений предназначены автоматизированные рабочие места (АРМ), представляющие собой проблемно-ориентированные программно-технические комплексы, включающие технические и программные средства, информационное и методическое обеспечение для решения задач пользователя непосредственно на его рабочем месте в режиме диалога с ЭВМ.

Технической основой АРМ чаще всего является персональная профессиональная вычислительная машина, расположенная непосредственно на рабочем месте сотрудника, а в отдельных случаях — экранный терминал (дисплей), соединенный с большой или малой ЭВМ и обеспечивающий режим дистанционной обработки информации. Принципиальная особенность обработки информации с использованием АРМ — привлечение самих потребителей информации (так называемых конечных пользователей — специалистов инженерного и экономического профиля, а также административных руководителей) непосредственно, т.е. без помощи программистов, к использованию вычислительной техники. Система АРМ представляет собой перспективную форму индивидуального применения вычислительной техники.

Как показывает практика, основная часть личной работы персонала (до 80%) не требует обращения к общей информационной базе подразделения или предприятия в целом. Поэтому в качестве технической основы АРМ целесообразно использовать персональную ЭВМ, работающую большую часть времени автономно и меньшую — во взаимосвязи с другими ЭВМ, входящими в распределенную по территории предприятия систему обработки информации. Объединение персональных ЭВМ в сеть позволяет обобщить все технические, информационные и программные ресурсы отдельных вычислительных машин, а также создает возможность взаимодействия в работе отдельных исполнителей благодаря обмену информации через объединенные базы данных. Экономический эффект от внедрения АРМ складывается из двух составляющих:

1) повышения качества проектных и управленческих решений за счет использования АРМ;
2) эффекта, полученного в результате сокращения трудоемкости выполнения личной работы сотрудников [77, с. 313].

На АРМ целесообразно решать следующие задачи: во-первых, ограниченные по своим информационным связям на входе и выходе с другими задачами, т.е. локальные в информационном отношении; а во-вторых, короткие, но многократно повторяющиеся в течение рабочего дня (например, регистрация первичной информации в памяти

персональной ЭВМ взамен традиционных бумажных журналов, обработка массовой однородной информации на складах и в цехах предприятия и др.).

С помощью системы АРМ можно проводить телесовещания и создавать электронную почту, предусматривающую безбумажный обмен служебной документацией между пользователями. Она является удобной технической базой для редактирования текстовой информации, подготовки служебных писем, статей. Автоматизированное оформление документов в табличной форме и работа с таблицами являются характерной технологической возможностью применения АРМ. Графики, диаграммы, схемы обеспечивают сжатие информации и облегчают восприятие ее содержания в процессе принятия решения конечным пользователем.

Первоначально АРМ получили распространение для автоматизации труда инженерно-технических и научных работников, однако сейчас они находят все большее использование в сфере автоматизации управленческого труда.

Система автоматизированных рабочих мест в сфере управления производством включает три подкласса АРМ:

1) линейных руководителей (начиная от АРМ директора и заканчивая АРМ управления технологическим процессом в условиях гибкого автоматизированного производства);
2) экономических подразделений предприятия (плановика, бухгалтера и т.д.);
3) работников, занятых проектированием развития интегрированной автоматизированной системы управления предприятием.

В условиях хозяйственной самостоятельности предприятия особую актуальность приобретает выполненное на научной и расчетной основе технико-экономическое обоснование направления использования фонда развития предприятия. Получение оптимальных решений в этой области требует человеко-машинного диалога, применения деловых игр и организации соответствующих АРМ.

Практические задания

1. Приемами рациональной организации труда должен владеть любой человек, стремящийся добиться успеха как в профессиональной, так и в любой иной сфере деятельности. По приведенной ниже форме спланируйте распорядок рабочей недели студента.

2. У каждого человека есть собственный режим дня, позволяющий определить наиболее благоприятные периоды для умственной, физической и другой деятельности. Составьте свой алгоритм с учетом личных физиологических особенностей на день, неделю и месяц.

Распорядок рабочей недели студента

Неделя № ___

___нечетная___ с_____ по_____

четная _____

месяц

Дни недели / Часы	Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница	Суббота	Воскресенье
8.00—9.00							
9.00—10.00							
10.00—11.00							
11.00—12.00							
12.00—13.00							
13.00—14.00							
14.00—15.00							
15.00—16.00							
16.00—17.00							
17.00—18.00							
18.00—19.00							
19.00—20.00							
20.00—21.00							
Основные дела дня							

Контрольные вопросы

1. Какие существуют методы учета рабочего времени?
2. Какие факторы необходимо учесть для того, чтобы составить реальный бюджет учебного и рабочего времени?

3. В чем суть понятия «управленческое решение»?
4. В каких случаях принятое решение будет являться оптимальным?
5. Когда решение можно считать рациональным?
6. Какие задачи решаются в процессе принятия решений?
7. В чем сущность методов индукции и дедукции?
8. Чем обусловливается необходимость использования ЭВМ в управлении организациями и предприятиями?
9. Каковы основные задачи и направления НОТ?

Рекомендуемая литература

Берд П. Обуздай свой телефон! Как положить конец тирании собственного телефона. Минск : Амалфея, 2006.

Васильева И.Н., *Желнинский Г.С.* Организация делопроизводства и персональный менеджмент : учеб. пособие. 2-е изд. М. : Вузовский учебник, 2010.

Резник С.Д. План всему голова // Лидеры образования. 2002. № 11. С. 8.

Резник С.Д. Учитесь властвовать собой // Лидеры образования. 2003. № 6. С. 44.

Тихомирова О.Г., *Варламов Б.А.* Менеджмент организации: история, теория, практика : учеб. пособие. М. : ИНФРА-М, 2012.

Макаревич Л.М. Делопроизводство и документооборот в компании. URL : http://www.elitarium.ru/2008/07/04/deloproizvodstvo_dokumentooborot.html (дата обращения 29.04.2013).

Образовательные ресурсы Пензенского филиала финансового университета. URL : http://website.vzfei.ru/penza/node/341 (дата обращения 28.04.2013).

ГЛАВА 9

ОСНОВЫ МЕЖКУЛЬТУРНЫХ ОТНОШЕНИЙ И ЭТИКА МЕНЕДЖМЕНТА

Хочешь быть умным, научись разумно спрашивать, внимательно слушать, спокойно отвечать и переставать говорить, когда нечего больше сказать.

И. Лафатер, швейцарский мыслитель XVIII в.

В данной главе рассматриваются вопросы применения элементов этики служебных отношений в процессе обучения в вузе. Особое внимание уделяется таким вопросам, как эффективность коммуникаций, преодоление барьеров и преград в процессе коммуникации; формирование малых групп в организации; принципы и правила ведения деловых переговоров и бесед.

В результате изучения материалов по данной теме студенты должны:

знать:

- основные современные коммуникационные теории межкультурных отношений,
- основы теории групповой динамики,
- главные теоретические составляющие процесса деловой и межкультурной коммуникации;

уметь:

- создавать эффективную адаптационную среду при формировании межкультурных отношений,
- анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности,
- уметь применять на практике рациональные стратегии и тактики ведения переговоров;

владеть:

- методами анализа межкультурных отношений применительно к межкультурной среде,

- умениями устного публичного выступления, ведения переговоров, презентаций, дискуссий,
- навыками преодоления коммуникативных барьеров и конфликтных ситуаций.

9.1. Характеристика современных коммуникационных теорий межкультурных отношений

Происходящие в современном мире социально-экономические преобразования определяют переход к новому типу общества и новому формату построения отношений — информационно-коммуникативному. Поэтому современный бакалавр в сфере менеджмента — это высококвалифицированный профессионал, сочетающий эрудицию со знанием конкретной деятельности, умеющий наладить взаимопонимание и взаимодействие с общественностью, конкретной социальной группой, отдельными людьми, т.е. обладающий высокой культурой коммуникативной деятельности.

Понятие «межкультурная коммуникация» производно от понятия «культура». Наиболее функциональным с точки зрения изучения коммуникации культур является следующее определение: культура как универсальная для общества (этноса, нации) система ценностных ориентаций, стереотипов сознания, норм и правил поведения, форм общения и организации совместной деятельности людей. В таком случае **межкультурная коммуникация** может быть определена как культурное взаимодействие и адекватное взаимопонимание участников коммуникативного акта, принадлежащих к разным культурам [88, с. 609].

В межкультурной коммуникации можно выделить два уровня — макро- и микрокультуры. Основные теории межкультурной коммуникации представлены в табл. 9.1.

Таблица 9.1

Основные теории межкультурной коммуникации [70, 88]

Теория	Содержание, основные положения
Теория редукции неуверенности (К. Бергер)	Исходная концепция состоит в допущении, что индивиды хотят более точно знать, что им ждать от общения с другим человеком — вознаграждения или наказания, нормального или отклоняющегося поведения, а также уметь правильно определить начало и конец акта коммуникации. Теория редукции неуверенности показывает, как могут быть

Продолжение

Теория	Содержание, основные положения
	изменены ожидания конкретного человека от встречи с новой культурой, а также каким образом сокращены его когнитивная неуверенность и тревога
Теория адаптации (Я. Ким)	Адаптация — сложный процесс со многими составляющими, в ходе которого человек постепенно, по нарастающей, привыкает к новой обстановке и новому общению. Динамика подобного взаимодействия называется динамикой стрессово-адаптационного роста. Она происходит по принципу «два шага вперед и шаг назад». Периодические отступления, затягивающие процесс адаптации, связаны с межкультурными кризисами. Для успешной адаптации необходимо несколько условий. Они включают общение с новым окружением (частота контактов, положительный настрой), знание иностранного языка, положительную мотивацию, участие во всевозможных мероприятиях, доступ к средствам массовой информации
Координированное управление значением и теория правил	Человеческая коммуникация по своей сути очень несовершенна, поэтому идеальное и полное взаимопонимание — некий недостижимый идеал. Поскольку не все акты коммуникации имеют определенную цель, достижение взаимопонимания совсем не обязательно. Целью становится достижение координации, что возможно при взаимодействии, понятном для его участников. При этом в конкретном контексте происходит управление значениями и идет их индивидуальная интерпретация. Важно не то, насколько принятые в данном общении правила являются социальными, а то, насколько эти правила согласованы между собой в сознании каждого участника коммуникаций
Риторическая теория	Позволяет анализировать не только индивидуальные различия, но и свойства больших групп. Частью этой теории также является анализ подсознательной адаптации сообщений применительно к конкретным ситуациям коммуникации
Теория коммуникативистики	Изучает гуманитарные функции СМИ и их воздействие на различные сферы социально-культурной жизни мира. Основные разделы современной коммуникативистики: психология личности, межличностное общение, динамика группы (межгрупповое общение), искусство публичного выступления, массовая коммуникация, деловое общение, менеджмент организации, межкультурная коммуникация

Окончание

Теория	Содержание, основные положения
Лингвострановедение (Е.М. Верещагин, В.Г. Костомаров, Г.Д. Томахин, В.В. Ощепкова и др.)	Лингвострановедческие исследования в большинстве своем носят прикладной характер и являются ценным источником информации, отражающей взаимодействие языка и культуры
Этнолингвистика (А.С. Герд, А.М. Копыленко, Н.И. Толстой и др.)	Раздел языкознания, изучающий язык в аспекте его соотношения с этносом и тесно связанный с социолингвистикой. Для этнолингвистики, по утверждению Н.И. Толстого, «существенно рассмотрение не только и не столько отражения народной культуры, психологии и мифологических представлений в языке <...>, сколько конструктивной роли языка и его воздействия на формирование и функционирование народной культуры, народной психологии и народного творчества»
Лингвокультурология (В.Н. Телия, В.И. Хайруллин, В.В. Воробьев, В.А. Маслова, М.А. Кулинич и др.)	В.Н. Телия определяет лингвокультурологию как часть этнолингвистики, посвященную изучению и описанию корреспонденции языка и культуры в их синхронном взаимодействии (Телия, 1996. С. 217). Все вышеобозначенные области лингвистики направлены на изучение национально-специфических особенностей одной отдельно взятой лингвокультуры. Эти данные неоценимы для межкультурных исследований, предназначенных для сопоставительного анализа двух и более лингвокультур
Теория конфликтов	Данная теория считает конфликты нормальным поведением, формой социальных действий, регулируемых нормами каждой культуры. Таким образом, в каждой культуре есть свои модели конфликтов. Существуют культуры, представители которых уделяют большое внимание причинам конфликтов, чувствительны к нарушениям правил, часто полагаются на интуицию при урегулировании конфликта. Это — коллективистские культуры. Индивидуалистские культуры предпочитают прямой метод сглаживания конфликтов

В целом теория межкультурной коммуникации — молодая наука. Дисциплины, на изучении которых базируется теория межкультурной коммуникации, — психология личности, социология, философия, теория коммуникации, культурная антропология, социальная психология, культурология, экономика, история, литературоведение и др.

9.2. Основы организационного поведения

В профессиональной подготовке менеджеров серьезное внимание уделяется работе с людьми. Существует специальная университетская дисциплина — «организационное поведение» (*Organizational Behavior*), — которая входит в число обязательных при подготовке менеджеров любого профиля. Конечно, каждый человек в своем поведении многое определяет сам, при этом его поведение обусловливает ряд его индивидуальных характеристик или свойств натуры.

1. Способности — качества, которые явно показывают превосходство одних людей над другими в выполнении той или иной работы или в достижении целей.

2. Предрасположенность (или одаренность) — качество, в известном смысле связанное со способностями, оно может быть как врожденным, так и приобретенным.

3. Потребности — внутреннее состояние человека, которое характеризуется явным ощущением недостатка в чем-либо. Набор потребностей у разных людей может быть одним и тем же, но их предпочтения могут принципиально отличаться, что определяет различия в поведении людей.

4. Ожидания — предположения человека о результатах деятельности, вознаграждении, т.е. о компенсации усилий в виде каких-либо благ.

5. Восприятие — качество личности, которое определяет для каждого индивидуума, что для него более важно, что менее, а что вообще не важно. Разные люди одно и то же воспринимают по-разному. Это настолько общепризнанно, что является предметом шуток вроде широко известного третьего закона Чизхолма: «Любые предложения люди понимают иначе, чем тот, кто их вносит» или следствия из него: «Даже если ваше объяснение настолько ясно, что исключает всякое ложное толкование, все равно найдется человек, который поймет вас неправильно».

6. Отношение (или точка зрения) — отражает то, что человеку нравится или не нравится в каких-то конкретных предметах или условиях.

7. Ценности — в чем-то на первый взгляд сродни отношениям, но отражают более глубокие убеждения общего порядка, которые иногда называют также жизненными или духовными ценностями. Личность ранжирует все блага по их значимости и тем самым определяет для себя шкалу ценностей: быть богатым, иметь работу по душе, иметь или не иметь семью и т.д. [63, с. 207].

В совокупности приведенные выше качества конкретно определяют характеристики каждой личности, которые в организации являются наиболее важными. В процессе своей деятельности отдельные работники вступают между собой в те или иные отношения (коммуникации), которые составляют содержание и определяют форму их организационного поведения. Имеющиеся у людей различия в социальных установках и ориентирах могут деформировать межличностные отношения.

Ниже приводится краткое описание особенностей этих отношений и дается характеристика возникающих при этом типичных препятствий и барьеров.

Семантические барьеры возникают при различиях в толковании смысла используемых для общения слов, неодинаковом понимании речи, выражений, текстов. В деловой практике такая неоднозначность не то что не всегда желательна, но иногда просто недопустима. Проблемы семантических барьеров естественны прежде всего для компаний, действующих в многонациональной среде, где крайне важна аутентичность понятий, т.е. их одинаковое по смыслу понимание в той языковой среде, где формируется или используется текст или перевод документа. Это далеко не всегда просто обеспечить. Однако и в моноязычной среде семантические барьеры возникают и могут явиться серьезным препятствием на пути к успешной деятельности или к заключению договора, стать причиной возникновения конфликта и взаимного непонимания партнеров и т.д. Отправитель документа и его получатель должны быть уверены, что они совершенно аутентично их интерпретируют. В противном случае на этой почве возможны конфликты, которых могло бы не возникнуть, если бы стороны заранее позаботились о выяснении того, насколько они правильно понимают друг друга.

Невербальные преграды осложняют межличностные отношения. Из практической психологии известно, что совсем немного информации человек получает через слова: 55% информации воспринимается через выражение лица, позы и жесты, 38% — через интонации и модуляции голоса и только 7% — через слова.

Слабая обратная связь снижает эффективность межличностных коммуникаций. Многие управленцы совершенно не умеют слушать и просто не знают, что это такое — эффективно слушать собеседника. Как известно, этому умению способствует так называемая эмпатия: явное внимание к чувствам других людей, открытое стремление понять собеседника, проявить чуткость, поддержать открытый и откровенный разговор. Невнимание к межличностным отношениям может до-

рого стоить любой организации. Так, в репортаже радиостанции BBC в 1998 г. сообщалось, что организации Великобритании в совокупности понесли материальный ущерб в сумме 2,5 млн фунтов стерлингов в год из-за притеснений, возникавших на работе между подчиненными и начальниками. Сюда входят потери от снижения работниками производительности, депрессии, оплата больничных листов и медицинских услуг, связанных с этим фактором, и т.д. Как видно, потери немалые (в России вряд ли такие данные имеются); но даже и малая компания будет нести эти потери, не придав должного значения межличностным отношениям.

Окружающая работника среда оказывает на него активное влияние и тем самым отражается на его производственной деятельности. Таким образом, руководители организации должны совершенствовать условия так, чтобы они поддерживали у работника тот тип поведения, какой нужен организации. В организации личность входит в более мелкие образования — подразделения, бригады, комиссии и т.д., создаваемые для осуществления основных производственных функций. Это формальные группы [63, с. 209].

В таких группах формируются групповые нормы поведения — стандарты, которые приемлемы для всех в данных условиях, и работник вынужден, хочет он или нет, их соблюдать. Нормы могут как способствовать, так и противодействовать достижению целей организации. В разных по своему назначению формальных группах складываются различные групповые нормы. При включении в формальные группы люди обычно ясно представляют себе, зачем они туда идут. Можно назвать следующие типы **формальных групп**.

Группа руководителя (англ. *team* — «команда») создается из работников, действующих совместно с руководителем. Такие работники сами могут быть руководителями и выполнять формальные функции управления.

Рабочая (*целевая*) *группа* формируется для выполнения какого-либо конкретного задания или проекта. Это наиболее массовый вариант формальной группы.

Комитет (*комиссия*) организуется, как правило, для осуществления координации каких-либо важных или срочных работ, члены группы не всегда входят в нее полностью, продолжая работать в других подразделениях, хотя и выполняют в ее составе определенные формальные функции.

Параллельно с формальными группами в соответствии с целями организации в ее недрах спонтанно образуются **неформальные группы** — по составу достаточно неопределенные сообщества, по струк-

туре не всегда четкие образования, которые тем не менее преследуют свои конкретные цели. Часто неформальные группы как бы следуют формальной структуре, но при этом в них формируются свои нормы, которые могут существенно отличаться от норм соответствующих формальных групп. В этих группах люди объединяются прежде всего на основе неформальной общности тех или иных интересов, которые не всегда совпадают с должностными обязанностями. Люди, примыкая к неформальным группам, должны соблюдать действующие в них нормы точно так же, как это делается и в формальных структурах.

Принимая на себя в неформальных группах дополнительные обязательства, люди, несмотря на это, туда входят. Это обусловлено их стремлением к чему-то принадлежать, иметь общение по интересам, следуя каким-либо симпатиям, а также при необходимости получить помощь и защиту, в том числе и в отношениях с начальником.

Со временем все группы, как формальные, так и неформальные, претерпевают те или иные изменения — имеет место так называемая групповая динамика. Формальные группы развиваются в соответствии с целями организации достаточно планомерно. Управление эффективностью групп осуществляется путем воздействия на следующие факторы: размер, состав, групповые нормы, сплоченность, конфликтность, статус и функциональные роли членов. Неформальные группы развиваются по своим внутренним законам более случайным образом и тем самым оказывают влияние на формальную организацию. В связи с этим руководство не должно оставаться равнодушным к существующим в его организации неформальным группам. Неформальные образования могут служить базой сопротивления переменам в организации. В ряде случаев неформальные группы подпадают под диктат их лидера, преследующего сугубо личные цели, которым вольно или невольно начинают следовать и члены этой группы. Действительно, неформальные группы часто могут вести и ведут себя деструктивно и занимают негативные позиции по тем вопросам, по которым руководству как раз необходима всеобщая поддержка. Принятые неформальной группой нормы могут противоречить нормам, принятым в организации.

Однако довольно часто расхождения между руководством и неформальными группами бывают вызваны неправильным отношением руководства к этим группам. Руководству следует признавать их существование, сотрудничать с ними, обсуждать принимаемые решения, учитывать мнение неформального лидера в той или иной группе и влиять на климат в организации таким образом, чтобы не возникало противоречий между формальными и неформальными образованиями [63, с. 212].

Очень часто мы встречаем слово «этика», «этичность». В широком смысле **этика** — это кодекс, свод правил общения людей, выработанный многими поколениями. В России издан ряд книг и брошюр по этике, несколько изданий выдержал «Словарь по этике» под редакцией И.С. Кона. Однако в них практические моменты этики служебных отношений отражены недостаточно полно. В настоящем разделе мы предлагаем некоторые советы, основанные как на литературных источниках, так и на данных собственных наблюдений, и попытаемся увязать их с функциями управления, ситуациями, в которых оказываются руководители на практике [123, с. 41].

Известно, что настроение влияет на уровень производительности труда и характер взаимоотношений на производстве. А настроение, в свою очередь, зависит от обстоятельств повседневного бытия и способности человека управлять своим настроением.

Когда бы ни начинался рабочий или учебный день (утром, днем или вечером), исходным началом его всегда остается домашняя обстановка: как человек отдохнул, каковы отношения в семье и т.д. Улыбка и утреннее приветствие оказываются сильным стимулом хорошего настроения. Но настроение может испортиться позже — в дороге, в городском транспорте. Теснота в метро, автобусах, трамваях и троллейбусах, особенно в часы пик, — повод для раздражения, а значит и ухудшения настроения. Можно ли сохранить хорошее настроение и при таких условиях? Можно. Вспомните, чему вас учили в детстве: толкнул кого-то — сразу же извинись. Любая зарождающаяся ссора может быть погашена шуткой, улыбкой. Отсюда **первое правило этики служебных отношений:** научитесь управлять своим поведением в любых условиях, будьте приветливым и вежливым, улыбайтесь людям, стремитесь поддержать хорошее настроение и у себя, и у окружающих.

Не следует забывать и здороваться. «Ну, вы уже нас за людей не считаете? — возмутитесь вы. — Уж здороваться-то мы умеем!» Конечно, это умеют все. Но вспомните, не было ли неловких ситуаций, связанных с таким простейшим действием, как приветствие? Поэтому примите к сведению наши рекомендации. Вошедший в помещение после других обязан (независимо от должностного ранга) первым приветствовать присутствующих. А присутствующие отвечают не хором, как в классе, а только те, кто сидит ближе, кому удобно. Вряд ли нужно при встрече с большой группой знакомых всем по очереди жать руку. Но зато, если уж остановились и подали руку знакомому, который разговаривает с одним или двумя незнакомыми вам людьми, то приветствуйте так же всех, называя себя, как при первом знакомстве.

Стало традицией, что первым приветствует начальника подчиненный, а вот руку для рукопожатия должен протянуть начальник. Впрочем, есть исключения: женщину начальник приветствует первым, даже если это его секретарь (однако молодой сотруднице не зазорно первой поздороваться со своим начальником). Очень приятно, когда начальник первым приветствует ветерана труда, старшего по возрасту. Случается, что руководитель не отвечает на приветствия подчиненных. Такое поведение неизбежно подрывает его авторитет.

Зачем так много говорить о таком пустяке, как приветствия? Однако для дела имеет существенное значение настроение людей перед началом рабочего дня. Отсюда вытекает **второе правило:** придя на работу, приветствуйте своих коллег, дайте им понять, что вы рады начать с ними новый рабочий день, что они могут рассчитывать на вашу помощь и поддержку.

О начальнике, обращающемся ко всем на «ты», обычно говорят как о «своем человеке», простом и доступном. Но надо знать, что не всем такая манера нравится. Есть немало людей, кому она кажется проявлением невоспитанности. Конечно, манера общения между коллегами зависит от межличностных отношений. Если эти отношения доброжелательные или дружеские, то и обращение друг к другу на «ты» вполне уместно.

Если начальник обращается к одним подчиненным на «ты», а к другим — на «вы», то возникает впечатление, что у него есть приближенные. Бывает и другой вариант: начальник пренебрежительно обращается к одним на «ты», а к другим — уважительно на «вы». В обоих случаях последствия отрицательны. Не годится и одинаковое обращение ко всем на «ты», которое ведет к снижению требовательности, панибратству. Местоимение «вы» является не только выражением культуры обращения, но и способом поддержания служебной дистанции. Итак, **третье правило:** обращение к подчиненным на «вы» — необходимый инструмент поддержания нормальных служебных отношений и трудовой дисциплины.

Собрания, заседания и совещания — коллективные формы управления. Их эффективность достигается тогда, когда поставленные вопросы рассматриваются на равных условиях — независимо от должностного положения, возраста, стажа работы и т.д. На практике эти условия далеко не всегда соблюдаются, особенно руководителями-автократами. Реплики и откровенное навязывание своего мнения, иногда спорного и даже неверного, убивают у подчиненных желание участвовать в обсуждении и вынуждают пребывать в рядах «молчальников». А ведь это не идет на пользу делу.

Поэтому советуем придерживаться **четвертого правила:** проявляйте максимум доброжелательности к участникам совещаний, поскольку люди приходят на них для того, чтобы выработать управленческие решения, в которых в первую очередь заинтересован руководитель; научитесь терпеливо слушать других, не допускайте в их адрес реплик, не отвергайте высказанные предложения только потому, что вы с ними не согласны, дайте высказаться другим, поощряйте активность участников совещаний.

На практике менеджеры дают указания своим подчиненным в основном в двух формах — приказа и просьбы. Однако эти формы используются не всегда в соответствии с ситуацией. Там, где приказ необходим, иногда звучит просительный тон. А где можно обойтись вежливой просьбой, раздается приказ, да еще с угрозой наказания.

Нельзя быть сторонником всепрощающего либерализма. Бездельника, лодыря надо жестко приструнить, а иногда и пригрозить ему наказанием за беспечное отношение к своим обязанностям. Приказная форма необходима в экстремальных условиях: угроза срыва выполнения важного задания, нарушение правил техники безопасности и т.д. Но не следует превращать жесткие формы указаний в основной метод административного управления. Подчиненные со временем перестают реагировать на угрожающий тон, и эффективность указаний снижается.

Какие же формы распоряжений уместны в повседневных рабочих условиях? Приказ необходим, когда дается поручение, входящее в круг прямых обязанностей подчиненного. Но тон непременно должен быть вежливым. Опыт подтверждает, что в любых условиях можно сохранить деловой тон служебных отношений без ущерба для производства, скорее для его пользы. Поручения, не входящие в круг обязанностей подчиненного, следует давать в форме просьбы. Вообще поручения в такой форме воспринимаются подчиненными с большим желанием и, естественно, выполняются охотнее.

Сформулируем **пятое правило:** в любых ситуациях соблюдайте самообладание; будьте вежливы, отдавая поручения подчиненным; помните, что подчиненные лучше воспринимают поручения в форме просьбы, чем приказа.

Благодарите, но и взыскивайте. Поощрения и наказания — существенные инструменты активизации и воспитания трудящихся. По своему назначению они не сравнимы, но опыт показывает, что поощрения оказывают большее влияние на трудовую активность людей, чем наказания. Отсюда вывод: надо чаще и смелее пользоваться мерами поощрения. Отдавая им предпочтение, мы не отвергаем и мер

наказания, но здесь должны соблюдаться элементарные нормы этики. Неразумно подходить с одинаковой меркой наказания к работникам разного возраста, пола и темперамента за сходные поступки. Например, пожилому человеку или женщине лучше высказать замечание в вежливой форме, а легкомысленному молодому человеку или флегматику — публично и потверже.

Шестое правило: будьте внимательны к своим коллегам, замечайте каждый их успех в работе и поощряйте за это: простое «спасибо», сказанное вовремя, может оказаться не менее эффективным, чем денежная премия. Если возникла необходимость наказать кого-то за служебные упущения, будьте справедливы и тактичны, при выборе форм выражения и меры наказания учитывайте возраст, пол и темперамент работника.

Многим руководителям приходится вести приемы посетителей по личным и служебным вопросам. Это очень ответственная функция. Приведем пример из практики. На прием, проводимый директором крупного предприятия, пришла работница с жалобой на коллегу. Рассказывая о нездоровых отношениях между ними, она расплакалась. В это время зазвонил телефон, и директор отвлекся... Окончив телефонный разговор, он обратился к посетительнице: «А ну, повторите еще раз, что у вас случилось?» Женщина молчит: ей трудно снова переживать сцену, вызвавшую слезы. Чтобы подобная ситуация не случалась впредь, директор решил на время приемов отключать телефоны.

Седьмое правило: во время приемов граждан по личным вопросам не отвлекайтесь на другие виды работ, будьте тактичными и справедливыми в отношениях с посетителями.

Часто можно слышать: критику никто не любит. Да, критикой нельзя злоупотреблять, но нельзя и пренебрегать ею. Критика имеет три направления: сверху, снизу и изнутри (самокритика). Каждое из них на практике имеет свои этические черты и проблемы.

Критика сверху, как известно, развивается беспрепятственно, но и здесь есть проблемы. Они сводятся к мере и такту. Постоянные мелочные упреки и разносы деморализуют работников, подрывают их веру в свои силы и справедливость руководства. В выборе форм и методов критики в адрес подчиненного опытные и воспитанные руководители всегда учитывают возраст, пол и темперамент критикуемого. Известно, например, что женщины более чувствительны к замечаниям, чем мужчины. Холерики более возбудимы, чем флегматики. Эти черты и особенности надо учитывать.

Практика, многочисленные исследования показывают, что больше всего препятствий у критики снизу. Негативное отношение к та-

кой критике распространено довольно широко до сих пор. Бороться с этим только методами этики трудно. И все же выскажем несколько замечаний. Трудовой коллектив любого современного предприятия и учреждения состоит из высокообразованных работников. И когда кто-то из них выступает с конструктивной критикой в адрес своего руководителя, то он в 99 случаях из 100 озабочен делом и пытается повысить уровень руководства. Если руководитель прислушивается к замечаниям подчиненного, то у критикующего укрепляется чувство сопричастности, а вместе с этим растет и уважение к руководителю.

Не меньше трудностей у самокритики. Люди склонны переоценивать свои способности и реже замечают свои слабости. Как-то академик А.А. Туполев заметил: «Люди — оптимисты. Преимущества своих идей видят сразу и хорошо, а недостатки — не сразу и хуже...»

Сформулируем **восьмое правило:** критика — могучее средство воздействия на людей, которым надо пользоваться умело и осторожно, т.е. не злоупотребляйте им, не унижайте достоинство людей грубыми критическими придирками, не допускайте перерастания критики в элементарную ссору; не преследуйте за конструктивную критику снизу — она избавит вас от ошибок и упущений в работе, укрепит связи с коллективом; будьте самокритичными — это только повысит ваш авторитет.

Подхалимаж подлежит безоговорочному осуждению. В служебных отношениях, как и во всех других формах общественных отношений, важно развивать и поддерживать чувство личного достоинства каждого работника, инициативу и творческий подход к делу. Ярко выраженные формы угодничества, подобные тем, которые проявлял грибоедовский Молчалин, теперь редко встретишь. Но в более деликатных и внешне малозаметных формах угодничество и подхалимаж наблюдаются нередко. Это проявляется по-разному: в слепой покорности руководителям, в беспрекословном согласии со всем, что говорит и делает начальник, в восхвалении вышестоящих руководителей. Подхалимы и угодники своим поведением нравственно разлагают не только своих начальников, но и всю атмосферу трудового коллектива. Возникновению и существованию подхалимажа содействует встречающаяся еще абсолютизация принципа единоначалия. Недостаточно ограниченное в некоторых коллективах единовластие создает предпосылки как для служебных злоупотреблений, барских замашек, так и для угодничества. Это две стороны одной и той же медали.

Итак, **девятое правило:** цените самостоятельных людей, избегайте навязчивых услуг подхалимов — этим вы будете содействовать укреп-

лению здорового психологического микроклимата в коллективе и повышению общей эффективности руководства; не злоупотребляйте правом единоначалия, советуйтесь с общественными органами по всем принципиально важным вопросам управления.

Руководствуясь перечисленными выше правилами этики служебных отношений, менеджер может значительно улучшить производственный климат, предотвратить стрессы и отрицательные эмоции во взаимоотношениях с работниками предприятия.

Важнейшим элементом организационной культуры является стиль делового общения. Многие фирмы терпят колоссальные убытки только из-за плохих манер своих сотрудников. При этом секретарь — лицо фирмы, голос фирмы и образец для всех сотрудников, — как и руководитель, задает своим поведением стиль взаимоотношений в организации. А уровень культуры этих взаимоотношений, в свою очередь, определяет авторитет фирмы, отношение клиентов и партнеров, размер прибыли и успех дела [72, с. 44].

Труднее всего «сохранить свое лицо» под огнем критики. Как быстро слетает маска вежливости, если человека оскорбляют и унижают его достоинство. Но если ваше поведение не маска, а прочно усвоенные привычки, то ничто не выбьет вас из седла. Существуют рациональные приемы поведения в самых экстремальных ситуациях делового общения. Они просты и при этом стремительно повышают ваш авторитет и уверенность в себе, ведь уверенность в себе — это опыт побед. Выходя с достоинством из самых сложных ситуаций, вы набираете этот драгоценный опыт, обретаете душевный комфорт и становитесь центром высокого мастерства общения. Но при одном условии: требуется строгое соблюдение всех правил, которые здесь изложены, и постоянная практика. Как культурист накачивает мышцы, так и вы должны методично наращивать свое мастерство и уже не возвращаться к старым пагубным привычкам.

Примерно 90% людей не умеют достойно реагировать на критику, замечания и оскорбления. Это стрессовая ситуация для человека, так как затрагивается самое драгоценное и хрупкое в его личности — достоинство и самооценка. Но без критики не прожить. Причины возникновения ситуаций, когда нас критикуют:

- делать замечания и указывать на ошибки в работе — обязанность руководителя;
- «клиент всегда прав», поэтому часто недоволен и грубит;
- старшие по возрасту любят нас наставлять и поучать;
- плохо воспитанные люди самоутверждаются путем унижения окружающих;

- людям свойственно больше обращать внимание на ошибки, чем на достоинства, и делать другим замечания, т.е. к критике надо относиться как к неизбежному «злу» человеческого общения — спокойно и мудро. А можно даже извлечь огромную пользу. Есть пословица: «Никто нас так не учит, как наши враги». Да и в бизнесе известно — чем дружнее коллектив, тем меньше прибыль, потому что не хватает здоровой критики.

Родители, воспитатели, начальники, старшие по возрасту, лидеры, клиенты и партнеры — все нас критикуют и даже оскорбляют. Давайте не обижаться и не злиться (от этого никому легче не станет), а достойно побеждать без конфликта. А умеете ли вы достойно реагировать на критику? Давайте проверим. Ниже приведены типичные примеры замечаний и оскорблений, а вы отреагируйте на каждый из них так, как обычно это делаете, и запишите ответ.

- Какая вы бестолковая (ый) (неграмотная, ленивая, упрямая и т.д.).
- Сколько раз вам повторять одно и то же?
- Вечно вы спорите (опаздываете, ноете, говорите глупости и т.д.).
- Вы плохо одеты (говорите, слушаете, ходите и т.д.).
- Вам ничего нельзя поручить.
- Вы вчера обозвали клиента глупцом.
- Вы плохой работник (специалист, секретарь, референт и т.д.).
- Любите вы поспорить (поспать, подставить начальника и т.д.).
- У вас некрасивая прическа (манеры, голос, походка и т.д.).
- Вы опять опоздали на работу на 10 минут.
- Вам в одно ухо влетает, в другое — вылетает.

Ответы проявили вашу типичную реакцию на критику, и вы теперь можете ее оценить.

Существуют четыре типа реакций: три ошибочных и один верный. Правильно относятся к критике обычно не более 10%. А большинство людей подчиняются естественным инстинктам и реагируют, как наши далекие предки: в момент опасности убегают, нападают или замирают. Но современный человек более высоко развит, может нейтрализовать опасность, обезоружив нападающего. Он уважает себя и других, поэтому даже при нападении не унижает ни себя, ни критика. Этому и учит предлагаемый метод.

Сначала оцените свои ответы, сравнив их с типичными ошибками.

1. Оправдание. Тактика убегания: «Не бейте меня — я хороший», — встречается в 60% случаев. В ответ на критику человек начинает говорить, что замечание несправедливо, он не виноват, он хороший, и начинает приводить многочисленные доводы в свою защиту. Почему это ошибка? Во-первых, потому что, оправдываясь, мы занимаем уни-

женную позицию, похожую на детскую. Во-вторых, наши оправдания чаще всего никому не нужны, их не ждут и не хотят слушать. Если человек прождал вас полчаса под дождем, то ему не интересны ваши объяснения причины опоздания.

2. Контратака. Тактика «ответный удар»: «Сам такой!», «От такого слышу», «А вы на себя-то посмотрите!» В ответ на критику человек сам обрушивается с критикой. Так реагируют примерно в 20% случаев. Почему ошибка? Многие вспоминают поговорку: «Лучшая защита — нападение». Согласимся, что лучше самому нападать, чем оправдываться, но есть более совершенные способы, а контратака всегда провоцирует конфликт. В конфликте нет никакой созидательной пользы. Только истраченные нервы и испорченные взаимоотношения. Вспышка гнева если и дает временное успокоение, то всегда сжигает мосты к нормальному разрешению проблемы. Взрыв эмоций часто вызывает в дальнейшем депрессию.

3. Молчание. Тактика замирания: «маскируйся под складки местности». Человек молча выслушивает критику и оскорбления и думает, наверное: «Слово — серебро, а молчание — золото». Так реагируют на критику примерно в 10% случаев. Кстати, Мао Цзэдун именно в этом смысле сказал: «Когда я говорил, то всегда проигрывал, а когда молчал — всегда выигрывал». Конечно, лучше молчать, чем оправдываться и контратаковать, но есть способ более совершенный. Психологи знают, что молчать тогда, когда вас оскорбляют, очень вредно для здоровья, потому что, не отреагировав правильно, вы «глотаете» оскорбления и накапливаете их в себе. Не отреагировав на унижения, вы порождаете комплексы неполноценности, которые накапливаются как снежный ком. Надо «разрядиться» хотя бы потом. В Японии, например, подчиненные имеют возможность поколотить специально сделанных кукол, похожих на начальников. Полезно давать выход отрицательным эмоциям, но никогда не срывайте злобу на людях. Поколотите грушу в спортзале, представив себе, что это ваш обидчик [72, с. 45].

Есть один и только один метод достойного реагирования на критику, разработанный ведущими специалистами в области человеческих взаимоотношений. Метод «Согласись или проиграешь». Суть метода: согласись с тем, что справедливо, — «повинную голову меч не сечет».

Мы не любим признавать свои промахи и считаем, что признание повлечет за собой репрессии. Многие нас учили, что надо дать выход эмоциям и нанести ответный удар. В этом и состоит наша главная ошибка. Лучше встаньте на место критика — он будет доволен, если мы признаем справедливость его слов, и надолго отстанет с последующими замечаниями по нашему адресу.

Главная стратегия: как можно быстрее выйти из стрессовой ситуации без конфликта. Или вы считаете, что лучше выйти за дверь или сказать: «Пока вы не успокоитесь — я не буду с вами разговаривать» или «Не кричите на меня, пожалуйста»? То есть попытаться «заткнуть» клапан кипящего котла. Тогда этот «котел» под высоким давлением взорвется, круша вас и все вокруг без разбора. Или будет продолжать копить критику на вас. Специалисты и мудрые люди давно сформулировали совет на эту частую житейскую проблему: «Дай ему выпустить пар!» Вам же лучше, если оппонент выскажет все и наконец успокоится. Часто он еще и почувствует себя виноватым.

Коллектив организации, представляющий собой специфическое социально-психологическое образование, наполнен системой межличностных отношений, проявляющихся в виде групповой активности. Межличностные отношения трудового коллектива опосредованы целями и задачами, стоящими перед хозяйственным подразделением. Здесь отношения, естественно, соответствуют идейно-политическим установкам нашего общества [112, с. 111].

Каждый отдельный человек ориентирован на вполне определенную систему ценностей, т.е. у каждого есть своя ценностная ориентация. Совокупность индивидуальных ценностных ориентаций составляет ценностно-ориентационное единство коллектива ($Ц_{ое}$). Если коллектив обладает $Ц_{ое}$, которое складывается в совместной полезной деятельности, то и профессиональные межличностные отношения членов коллектива будут упорядочены. В таких условиях люди, вовлеченные в процесс решения групповых задач, все свои внутренние проблемы ставят на второй план: в ходе активной работы почти не остается места для личных переживаний.

Исследования психологов показывают, что феномен $Ц_{ое}$ присущ всем трудовым коллективам нашего общества. Отсюда понятно: чтобы успешно управлять межличностными отношениями трудового коллектива, нужно знать уровень его $Ц_{ое}$. Для оценки уровня этого феномена служит предложенная Р.С. Вайсманом специальная методика. Суть ее состоит в том, что членам коллектива предъявляется набор качеств личности и каждый должен выбрать из него пять таких, которые считает наиболее ценными для успешной совместной деятельности. Качества, которые вписываются в опросник, учитывают профессиональную направленность изучаемого коллектива. Уровень $Ц_{ое}$ (%) устанавливается по формуле

$$Ц_{ое} = \frac{n-m}{N}100,$$

где n — сумма выборов, приходящихся на пять качеств, получивших в данной группе максимальное предпочтение;
m — сумма выборов, приходящихся на пять качеств, получивших в данной группе минимальное число выборов;
N — общее число выборов, сделанных членами данной группы.

Согласно формуле, если все без исключения члены коллектива выберут одни и те же качества личности, то общее количество выборов, приходящихся на соответствующие пять качеств, фактически окажется равным сумме всех выборов, сделанных членами коллектива, т.е. n станет равным N, m — нулю, а вся формула обратится в единицу. В результате получим показатель, равный 100%, что свидетельствует о совпадении мнений группы по ценностным факторам. Если же распределение выборов окажется случайным (не будет совпадений), то показатель $Ц_{ое}$ будет равен нулю.

Управление межличностными отношениями на уровне профессиональной деятельности коллектива выражается в увеличении уровня $Ц_{ое}$. Психологический смысл действий руководителя коллектива заключается в создании обстановки, когда все работники будут вовлечены в общественно полезную деятельность. Низкий уровень $Ц_{ое}$ служит показателем несогласованности мнений и является настораживающим, так как это значит, что в межличностном общении коллектива имеются какие-то сбои. Если, несмотря на предпринимаемые усилия по активизации совместной деятельности работников в решении стоящих перед подразделением задач, улучшений в межличностных отношениях не наступает, то есть основания предполагать, что в коллективе развились негативные тенденции на уровне неформальных групп.

Каждый трудовой коллектив кроме формальной структуры (предприятие участок, бригада) объединяет ряд неформальных социально-психологических образований (микрогрупп), формирующихся на основе самых различных психологических факторов, но главным образом на базе симпатии или антипатии. Тот факт, что такие психологические образования имеются в трудовых коллективах, подтверждают данные проведенных опросов. На вопрос, замечали ли вы в своем отделе (бригаде, рабочей группе) наличие неформальных малых групп, возникающих на базе поведения, не связанного с профессиональной деятельностью, почти все опрашиваемые ответили утвердительно. Причем многие, особенно те, кого опрашивали индивидуально, по своей инициативе характеризуя такие группы, обращали внимание главным образом на их негативную сторону. Что касается размеров таких групп, то они, как правило, колеблются в пределах двух-пяти человек.

Неформальные группы в коллективе возникают в процессе взаимодействия членов коллектива между собой. Люди при решении стоящих перед коллективом задач на основе предписаний и указаний руководителя вступают в деловые контакты. Наряду с этим они устанавливают и неофициальные контакты друг с другом. Неформальная структура коллектива возникает и развивается спонтанно. Взаимоотношения на неформальном уровне постепенно начинают восприниматься людьми как значимые и желательные. Эмоциональный накал неформальных взаимоотношений нередко достигает такого уровня, что они расцениваются людьми как более значимые, нежели взаимоотношения, основанные на базе выполнения официальных предписаний. Длительные наблюдения за деятельностью различных коллективов в нашей стране показывают, что здесь мы имеем дело с определенными закономерностями.

Неформальные группы создаются вне компетенции руководства. Администрация не может сделать так, чтобы таких групп не было. Законы общения, ставящие под свое начало активность людей, игнорируют волю руководителей. Такие законы всеобщи, они дают о себе знать в каждом коллективе. Наиболее часты случаи формирования «диад», «триад» и «квартетов». Значительно реже встречаются неформальные структуры более крупных размеров, хотя возможны устойчивые группы и в шесть-семь человек.

Неформальная структура трудового коллектива характеризуется наличием в каждой образовавшейся группе своего лидера. Лидерство в малых группах вытекает из психологических тенденций группы формироваться вокруг определенного социально-психологического ядра. Таковым в неформальных структурах оказывается неформальный лидер, который чем-то превосходит остальных членов группы. Известно, что подобная ситуация возникает и в студенческих группах.

Отечественная социальная психология определяет лидера как человека, обладающего значимыми личностными характеристиками. Оценка и выявление статуса членов неформальных структур, а также эмоциональных факторов в межличностных отношениях коллектива осуществляются с помощью социометрической методики. Эта методика помогает также определить и групповые факторы коллектива.

Поскольку в каждом коллективе из 10—15 человек образуется несколько неформальных структур и в каждой структуре выделяется своя направленность, то это, естественно, влияет на профессиональную деятельность трудового коллектива: разобщенность дезорганизует коллективные действия, сплоченность же помогает их организовать. Чтобы определить фактор организованности коллектива, нужно вы-

числить его индекс сплоченности. Для этого устанавливают число взаимных выборов по признакам симпатии — антипатии. Выборы подсчитываются по ответам на вопросы такого типа: «С кем бы вы хотели иметь общий рабочий кабинет?» или «С кем бы из работников вы хотели устанавливать новое оборудование?» и т.д. Вопросы подбираются с учетом характера деятельности коллектива, индивидуально-психологических особенностей его членов, обстановки и других факторов.

Если обозначить индекс сплоченности группы через $С_{гр}$, число взаимных позитивных выборов через В, а общее число возможных выборов в коллективе через N, то

$$С_{гр} = \frac{В}{\frac{1}{2}N(N-1)}.$$

Индекс сплоченности коллектива возрастает с увеличением числа позитивных выборов. Сплоченность коллектива тем выше, чем ближе индекс $С_{гр}$ к единице. Этот индекс характеризует внутреннюю эмоциональную атмосферу коллектива. В результате неоднократных исследований психологов установлена связь между высоким значением индекса и эффективностью профессиональной (учебной) деятельности.

Другой важной характеристикой группы является индекс интеграции $J_{гр}$, т.е. способность группы сохранять свою структуру как единое целое. Этот индекс выражается отношением единицы к числу членов группы, не получивших ни одного выбора:

$$J_{гр} = \frac{1}{\text{Число членов группы, не получивших ни одного выбора}}.$$

Низкие уровни индексов $С_{гр}$ и $J_{гр}$ указывают на наличие эмоциональных межличностных трений, скрытых неблагоприятных факторов в коллективе, и задача руководителя состоит в том, чтобы поднять значение этих индексов. Данные исследований дают все основания полагать, что социометрическая методика может оказать помощь в упорядочении межличностных процессов в коллективе, а также вскрыть надвигающиеся конфликты. Она позволяет также предпринять ряд действенных мер по решению конфликтов.

Любой коллектив, включенный в какую-либо деятельность, испытывает на себе влияние сил единения и разобщения, являющихся отзвуком межличностных отношений. Такое взаимодействие, естественно, ведет коллектив как к единению, так и к разобщению. В последнем случае возникают межличностные конфликты.

Как уже указывалось, в рабочих группах численностью 10—15 человек может формироваться несколько неформальных структур со своими лидерами, исполнителями, ведомыми. При благоприятной обстановке, т.е. когда все работники вовлекаются в решение стоящих перед коллективом задач и, главное, когда руководитель авторитетен, неформальные структуры коллектива объединяют свои усилия в общеколлективном направлении деятельности.

В условиях же «затишья» или когда руководитель отклоняется от норм поведения, которые от него ожидаются, возникают напряженность и межличностные трения. Если в подразделении функционируют три-четыре неформальные структуры, то происходит сглаживание этих трений и конфликт может не возникнуть. Если же подразделение распадается на две структуры, что имеет место в рабочих группах численностью в семь-восемь человек, а руководитель неавторитетен, то нередко в таких случаях дело доходит до конфликтов. Чтобы сохранить деловую обстановку в группе, руководителю следует обращаться к способам коллективной регуляции отношений. Необходимость в таких способах намного возрастает, когда рабочая группа оказывается в каком-то отрыве от основной массы.

Исследования психологов показывают, что в условиях групповой изоляции наличие «хорошего непосредственного начальника» — самый необходимый фактор руководства коллективом. Беседы с людьми, возвратившимися с работы в отдаленных районах, показывают, что недуги медицинского плана, якобы вызванные неблагоприятными климатическими условиями, часто не являются таковыми. В основе, казалось бы, явных телесных расстройств лежат социальные факторы, связанные с межличностными отношениями [112, с. 115].

Основной причиной неврозов в отношениях субординации является так называемый директорский невроз, возникающий сначала у самого руководителя. «Незадачливые начальники, — пишет польский профессор А. Кемпински, — руководящие подчиненными, но сами неспособные справиться со своими обязанностями, живут в постоянном напряжении. Они все время что-то оформляют, при разговоре по телефону держат одновременно по несколько телефонных трубок, на самые элементарные вопросы отвечают вспыльчивостью и часто дают противоречивые распоряжения. Своим поведением они нервируют весь коллектив: люди вертятся как белки в колесе, что неизменно приводит к всеобщему раздражению. „Директорский невроз“ передается слабоустойчивым в психическом отношении сотрудникам, которые даже начинают ощущать сердцебиение и стук в висках. У подчиненных часто в таких случаях возникает ощущение обреченности: „Что бы я ни делал, все равно будет не так“».

В конце трудового дня, когда человек подводит итог, возникает вопрос: «Что же сделано за день?» Оказывается, что сделано не очень много, что рабочее время растрачено на разговоры, заседания, «накачки» и «ничегонеделание». «Усталость, проявившаяся в результате зря потраченного времени, — справедливо отмечает А. Кемпински, — состоит в нарушении глубоко запрятанного в человеке чувства порядка, которое сопротивляется бесцельной активности, хаотичности, пробуждает негативные эмоции и связанную с ними мобилизацию вегетативно-эндокринной системы. Такая активность противопоставлена основной тенденции жизни <...>, нарушение основных жизненных законов вызывает резкую отрицательную реакцию организма». Бессмысленная активность порождает среди работников различные отрицательные эмоции, создает негативное мнение.

Неформальные группы возникают во всех подразделениях. Сам руководитель, так же как и любой член коллектива, входит в определенного типа неформальные структуры. Это могут быть малые группы межличностного взаимодействия, а также эталонные, или референтные, группы (семья, родственники, друзья, партнеры по увлечениям, коллеги), мнения и взгляды членов которых имеют решающее значение для человека, входящего в них.

Социальные психологи подчеркивают факт большого влияния эталонных групп на человека. Каждый член общества входит в пять-шесть эталонных групп, подчиняясь их неписаному уставу и никем не утвержденным, но очень строгим социальным нормам. И если принять во внимание тот факт, что эталонные группы нельзя воспринимать как замкнутые системы, то можно представить, какое воздействие оказывают члены эталонных групп, не являющиеся членами трудовых коллективов, на других своих членов, таковыми являющимися. Влияние эталонной группы может сказаться на работнике как положительно, так и отрицательно.

Влияние на отношения, выходящие за рамки подразделения (семья, родственники, друзья), конечно, ограниченно, но тем не менее возможно. На институционном уровне управления (в условиях отношений субординации) такое воздействие затруднено, на межличностном же уровне вполне доступно.

9.3. Принципы ведения деловых бесед

Очень сложно сразу запомнить все многочисленные рекомендации, и уж тем более никто не может одновременно применить их на практике.

Вполне естественно, что со временем отдельные принципы могут приобрести иную значимость, выкристаллизуется лишь десяток действительно ценных практических правил по ведению деловых бесед. В последние годы, как бы парадоксально это ни звучало, не было открыто ни одного нового фундаментального принципа ведения деловой беседы. Хотя заметен существенный прогресс в разработке техники и тактики ведения бесед, а также систематизации и организации накопленного опыта и знаний в этой области, особенно на основе их сочетания с выводами риторики, психологии и социологии. Поэтому, еще обучаясь в вузе, полезно выучить несколько основных принципов ведения беседы и отработать их путем повседневной практики до совершенства. Без теоретической базы и длительных тренировок это не получается. Только упорным самостоятельным трудом и упражнениями можно развить способность применять одновременно ряд указанных здесь принципов.

Выделим следующие принципы ведения деловых бесед, которые являются универсальными и могут быть применены в любой ситуации.

Если вы не в состоянии привлечь внимание собеседника, если он вас не слушает, зачем вообще что-то говорить? Поэтому **первый принцип — привлечь внимание собеседника** (начало беседы).

Когда ваш собеседник проявит желание к беседе, будучи уверен, что ваше выступление будет ему полезно, то он будет с удовольствием вас слушать. А это значит, что вы должны **пробудить в собеседнике заинтересованность — это второй принцип** (передача информации).

Далее на основе вызванного интереса следует убедить собеседника в том, что он поступит разумно, согласившись с вашими идеями и предложениями, так как их реализация принесет ему и организации определенную пользу. Это **третий принцип — детальное аргументирование**.

Собеседник может интересоваться вашими идеями и предложениями, может понять и их целесообразность, но он все еще ведет себя осторожно и не видит возможностей применения ваших идей и предложений. Вызвав интерес и убедив собеседника в целесообразности сказанного, вы должны выяснить и разграничить его желания. Поэтому **четвертый принцип — выявить интересы и устранить сомнения собеседника** (нейтрализация, опровержение замечаний), **что приведет к окончательному решению** (принятие решений).

Наряду с этими принципами (фазами беседы) (рис. 9.1) нужно постепенно запомнить девять рекомендаций по ведению деловых бесед. Их универсальный характер основывается на таком простом факте, что в любой беседе вы должны искусно приспособиться к своему собеседнику, причем независимо от того, о каких — деловых или личных — отношениях идет речь [123, с. 110].

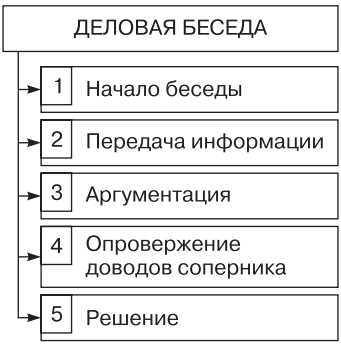


Рис. 9.1. Практические рекомендации по ведению деловой беседы

Практические рекомендации по ведению деловой беседы.

1. Внимательно выслушивайте собеседника до конца. Часто бывает, что беседа проходит безрезультатно из-за того, что собеседники не выслушали друг друга внимательно. К сожалению, правы те, кто говорит: «Дебаты — это зачастую сердитый разговор, в котором два человека что-то друг другу говорят и сами же себя слушают». Слушать с должным вниманием то, что вам хочет сообщить собеседник, — это не только знак внимания к нему, но и профессиональная необходимость.

2. Никогда не забывайте о возможности предубеждений у вашего собеседника. Трудно представить, насколько часто встречаются люди, находящиеся под давлением предрассудков. Вспомним собственный опыт: часто наше мнение складывается до того, как мы тщательно взвесили все факты. И для вас, и для вашего собеседника будет лучше, если вы осознаете это.

3. Избегайте недоразумений и неверных толкований. Ваше изложение должно быть ясным, наглядным, систематизированным, сжатым, простым и понятным. Многие деловые беседы и дискуссии «сворачивали с пути» или вообще оказывались бесплодными из-за неясного, запутанного, несистематизированного, растянутого и непонятного изложения. В чем же здесь дело?

Вспомните, например, несколько последних прочитанных вами газетных статей или обзоров в различных журналах, речей или выступлений по телевидению. Что можно заметить? Значения используемых терминов и специальных выражений часто неясны. Это касается в особенности новых слов и выражений, заимствованных из других кругов или из иностранных языков и только начинающих входить в наш лексикон (их смысл бывает непонятен даже тем, кто их употреб-

ляет). Отсюда возникает искажение смысла языковых конструкций, опирающихся на значение этих терминов. В результате мы оказываемся в ситуации, когда некоторые выступления нами могут быть поняты лишь частично или вообще не поняты.

То же самое может случиться и с вашим собеседником, т.е. он может вас не понять. Поэтому во избежание недоразумений и ошибочных толкований объясняйте собеседнику быстро и четко значения терминов и выражений, а при любой неясности в его речи сразу же без всякого смущения спрашивайте, что он имеет в виду.

4. Уважайте своего собеседника. Техника ведения бесед — это искусство общения с людьми. Будьте внимательны и предупредительны к собеседнику, цените его аргументы, даже если они слабы.

Если вы имеете дело с собеседником, который ниже вас по должности, было бы просто глупо демонстрировать свое личное или профессиональное превосходство над ним. В этом случае результатом может быть лишь возникновение личной антипатии и нетерпимости. А это, конечно, не является вашей целью. Если лица из руководящего состава пренебрежительно относятся к своим сотрудникам, то в результате окружающие постепенно свое плохое отношение к руководству частично переносят и на область деловых отношений.

5. Всегда, даже если это невозможно, будьте вежливы, дружески настроены, дипломатичны и тактичны. Напомним, что вежливость не снижает определенности просьбы или приказания, но во многом препятствует появлению у собеседника внутреннего сопротивления. Конечно, при этом вежливость не должна перерасти в лесть. Поэтому всегда нужно следить за тем, чтобы быть вежливым в меру. Дружеское расположение еще больше увеличивает шансы успешного завершения деловой беседы. Следует также добавить, что дипломатичное поведение предполагает осторожность, сообразительность и простую учтивость.

6. Если нужно, будьте непреклонны, но сохраняйте хладнокровие, когда тон беседы повышается. Не воспринимайте как трагедию, если собеседник даст волю своему гневу. Опытный и закаленный в дискуссиях человек сохранит в этих обстоятельствах спокойствие, твердость и не обидится.

7. Любыми возможными способами постарайтесь облегчить собеседнику восприятие ваших тезисов и предложений, учтя внутреннюю борьбу между его желаниями и реальными возможностями, чтобы он мог сохранить свое лицо. Важно не допускать впечатления, что собеседник сдался: он должен иметь возможность достойно выглядеть. Оптимальным станет достигнутый с помощью рассуждений успех,

когда собеседник примет ваши предложения, потому что вы постепенно убеждали его в своей правоте. Это означает, что вы не навязываете собеседнику готового решения, а вместе с ним пробиваете путь к определенной цели, кроме того, вы должны дать собеседнику достаточно времени, чтобы он сам постепенно убедился в правильности ваших положений.

8. Подумайте о тактических приемах ведения беседы. Конечно, трудно помнить во время обсуждения о каких-либо приемах, но надо стараться придерживаться хотя бы некоторых из них (в зависимости от того, с кем и о чем вы беседуете). И постепенно вы наберетесь опыта ведения деловых бесед с руководителями, подчиненными и клиентами.

9. Попытайтесь в ходе беседы достичь своей цели или по меньшей мере найдите какой-нибудь приемлемый компромисс. Не всегда в деловой беседе удается добиться всего, что было намечено. Часто приходится довольствоваться согласием лишь по некоторым важным пунктам, т.е. достичь некоторого компромисса с собеседником. Это похоже на то, как двое о чем-то спорят, выражая диаметрально противоположные точки зрения, а истина находится где-то посередине, может быть, лишь несколько ближе к одному или другому собеседнику. Во многих случаях беседовать — это значит уступить собеседнику в одном вопросе, чтобы он вам уступил в другом. При этом очень полезно быть великодушным в мелочах. Однако эта «компенсационная техника» требует большого мастерства и опыта.

Известно, что собрания — по сути дела, многосторонние беседы. Очень легко проводить собрания в форме беседы, если рассматривать всю аудиторию как одно целое и обращаться с ней, как с очень сложным человеком. Правда, подготовка к такому собранию более кропотлива, а определить достигнутые результаты сложнее, но правила поведения как на собрании, так и в частной беседе остаются одними и теми же.

Проанализируем существующие правила проведения собраний.

1. Поставьте перед собой четкие и важные задачи. Если вы собираетесь просто сообщить что-то, что не требует никаких пояснений, то это легко сделать с помощью записки или сообщения на доске объявлений. Прежде чем собирать людей, убедитесь, что собрание необходимо.

Приведем причины, которые могут служить обоснованием для проведения собрания:

— сделать сообщение, требующее пояснения, причем оно даст толчок к постановке важных вопросов, ответ на которые следует

дать тут же; получить большинство голосов по какому-либо важному предложению;
— проинструктировать группу людей по вопросам процедуры какой-то работы;
— обеспечить поддержку какого-либо важного мероприятия;
— отвергнуть любой ложный слух, неблагоприятно отражающийся на производстве.

2. Предусмотрите все, что необходимо для решения ваших задач. Подумайте, что нужно сделать, чтобы ваша речь достигла цели. Если вам нужна чья-либо помощь или наглядные пособия, или какой-нибудь другой материал, то приготовьте все это заранее.

3. Выделите время, необходимое для осуществления ваших задач, но никогда не планируйте очень продолжительных собраний, если это не вызвано абсолютной необходимостью. Лучше провести три коротких собрания, чем одно длинное, если только вы не обладаете исключительным даром речи, а у присутствующих есть достаточно свободного времени.

4. Время и место проведения собраний следует выбирать с учетом их влияния на результаты. Это исключительно важное правило для успешного проведения собраний. Выбирайте помещение с хорошей акустикой, где люди смогут свободно разместиться, где не будет посторонних помех. Назначайте время, которое бы устраивало большинство заинтересованных в обсуждении данного вопроса лиц. Заблаговременно сообщайте о времени проведения собрания, чтобы люди заранее смогли спланировать свое время.

5. Прежде чем открывать собрание, нужно создать атмосферу взаимного доверия. Если ваша задача важна, то нечего беспокоиться о доверии подчиненных в течение всего собрания: вы им всегда располагаете. Если по ряду соображений вам необходимо добиться у присутствующих большего доверия, то было бы неплохо пригласить постороннего специалиста по обсуждаемому вопросу и, возможно, попросить его открыть собрание с соответствующими комментариями.

6. От начала и до конца собрания придерживайтесь направления, ведущего к намеченной цели. В данном случае рекомендуется применить правило: «С начала и до конца излагать идею, пользуясь яркими и энергичными выражениями, чтобы держать в напряжении воображение слушателей». Всегда старайтесь говорить простым, живым и понятным языком. Включите в свою речь немного хорошего юмора. Пусть аудитория видит в том, что вы ей предлагаете, нечто приятное. Ведь это не преступление, если вы шутите на работе.

Лишь бы шутка не мешала делу. И напротив, не старайтесь шутить по поводу вещей, которые воспринимаются слушателями серьезно. Помните, что бы человек ни делал — это результат того, в чем он себя убедил.

7. Записывайте необходимые вам сведения, почерпнутые в ходе собрания. Во время совещаний, заседаний комиссий и других собраний типа круглого стола вы можете делать заметки и эффективно их использовать. Однако когда вам приходится проводить собрания более крупного масштаба, то лучше всего отмечать все нужное и важное в памяти, а затем при первой же возможности перенести на бумагу. Сразу же после собрания используйте список контрольных вопросов, заменив лишь слово «беседа» словом «собрание». Это необходимо для того, чтобы дать объективную оценку своему поведению и найти средства для его совершенствования в будущем.

8. Закрывайте собрание после выполнения намеченной задачи. Поскольку в подавляющем большинстве случаев, когда проводятся большие собрания, вы не можете наверняка сказать, приняла аудитория ваше предложение или нет, то лучше всего, закрывая собрание, еще раз подчеркнуть положительную сторону своего предложения. Обратитесь к своим слушателям с прямым призывом к сотрудничеству и вновь повторите, какие выгоды это дает. Но никогда, ни при каких обстоятельствах не произносите под занавес каких-либо угроз типа: «Ну, а теперь марш на работу, иначе!..»

Знание и практическое применение лучших технических приемов проведения бесед и собраний помогают создать дружный коллектив и организовать его слаженную работу.

9.4. Искусство убеждающего воздействия

Управление — это прежде всего работа с людьми, которая немыслима без целенаправленного убеждающего воздействия. А это требует от всех руководителей и общественных организаторов умения убеждать, т.е. побуждать людей к достижению поставленных целей. В своей основе такое побуждение осуществляется с помощью слова. В связи с этим справедливо говорят и пишут об убеждающем и пропагандистском слове. Знание основ убеждения словом дает руководителю мощное средство в работе с людьми. Отсюда овладение мастерством убеждения людей словом становится для менеджера настоятельной необходимостью. Однако убеждение осуществляется не только словом. Нередко поставленных целей достигают слушани-

ем. Эффективна также целенаправленная организация социальной сферы, в которой действуют работники. Эффективен и пример поведения руководителя. Таким образом, убеждать — значит побуждать людей словом, делом, своим примером и целенаправленной организацией социальной сферы [112, с. 121].

Процедура убеждения укладывается в четыре вида воздействия: информирование, разъяснение, доказательство и опровержение. Убеждая, руководитель должен исходить из следующих обстоятельств: а) учитывать особенности лиц, с которыми он общается, и б) принимать во внимание сложившуюся обстановку. В связи с этим он прибегает к разнообразным приемам убеждающего воздействия. Эти приемы обращены и на сознательную, и на подсознательную стороны психики.

Структурно психику можно представить как единство трех ее компонентов — сознания, подсознания и моторики (по терминологии К.К. Платонова — психомоторики). Что бы ни делал человек, его деятельность выступает как проявление этих компонентов. Отсюда очевидно: чтобы побудить работников (собеседников) к активности, нужно воздействовать на их сознание, возбудить у них подсознание (главным образом, эмоциональную сторону) и включить в соответствующую деятельность. Обращение исключительно к сознанию людей, что нередко практикуется в реальной действительности, далеко не исчерпывает всех возможностей убеждения. Можно сказать, что только те побудительные усилия достигают цели, которые пройдут через ум, чувства, волю и моторику людей. Отсюда любой из рассмотренных видов убеждения должен быть насыщен приемами, затрагивающими все компоненты психики. Успешное применение даже удачно выбранного приема во многом зависит от фонового обеспечения беседы, т.е. психического состояния собеседников. Можно выделить ряд фоновых факторов.

Наиболее простым, но вместе с тем и самым надежным фоном для беседы является мышечная **релаксация** (расслабление). Суть ее заключается в том, что при релаксации кора головного мозга человека в определенной степени освобождается от побочных влияний и подготавливается для восприятия речи ведущего беседу. Лучше всего это происходит, когда беседующие находятся в благоприятной обстановке. Вместе с тем и расслабленность, и **эмоциональная напряженность** усиливают восприятие идей говорящего (ведущего беседу). При этом, конечно, приемы убеждения для этих двух состояний будут существенно разными.

Если собеседник не проявляет ни явных признаков расслабления, ни напряженности, то взаимопонимание может быть достигнуто на фоне **идентификации**, т.е. взаимного переживания каких-то общих сторон жизнедеятельности. Известно, что люди, имеющие между собой некоторые общие признаки, скорее придутся друг другу по душе, чем те, кто таковых признаков не имеет. Так, врач с врачом, писатель с писателем, инженер с инженером и т.д. быстро находят общие точки соприкосновения. Особую важность могут иметь события прошлого, воспоминания о родственниках, близких, знакомых и т.д. Для большинства людей, например, собрат по несчастью (идентичная болезнь, сходное горе и т.д.) вызывает очень сильную предрасположенность. Можно назвать и другие, не менее значимые мотиваторы поведения. Перед руководителем возникает задача выбрать эффективные средства создания благоприятной ситуации для беседы. При этом его задача значительно упрощается, если он будет: а) стараться смотреть на вещи, факты и события глазами своего собеседника; б) относиться сочувственно к его мыслям и желаниям; в) вызывать у собеседника положительные эмоции.

Не меньшую побудительную силу имеет фоновое состояние, именуемое **«концертным настроением»**. Термин «концертное настроение» был введен в научный оборот болгарским психиатром Г. Лозановым. Суть его состоит в том, что человек, настроенный на «концертный», т.е. доброжелательный тон, охотно воспринимает подаваемую ему информацию. На фоне «концертного настроения», как уже доказано многочисленными практическими методиками, хорошо усваивается преподаваемый в учебных заведениях материал, особенно иностранный язык, лучше воспринимаются любые модели убеждающего воздействия. Действительно, подобный деловой тон обращения руководителя к своему собеседнику пробуждает у него неподдельное желание воспринять и разобраться во всем, что ему сообщают. Поэтому необходимо в полную меру пользоваться такими средствами, как одобрение, похвала, не скупиться на пословицы, поговорки, крылатые выражения и т.д.

Итак, убеждающее воздействие имеет тенденцию лучше усваиваться на вполне определенном психологическом фоне. Мы выделяем здесь релаксацию, эмоциональную напряженность, идентификацию и «концертное настроение». Каждый конкретный фон предопределяет выбор соответствующих приемов воздействия. Эти приемы выявлены в процессе наблюдения за участниками деловых бесед (табл. 9.2).

Таблица 9.2

Приемы воздействия в беседе

Фоновые состояния			
релаксация	эмоциональная напряженность	идентификация	«концертное настроение»
Наставление Косвенное одобрение Метод Сократа	Команды и приказы Обманутое ожидание «Взрыв» Категорическое требование Запрещение	Совет «Плацебо» Порицание	Намек Комплимент

Рассмотрим данные приемы.

Наставление. Осуществляется только при положительном отношении собеседника к руководителю. Специфика наставления состоит в том, что слово, выраженное в императивной форме, обусловливает исполнительское поведение человека. Словесными формами наставления могут быть указания, распоряжения, запрещения. В отличие от команд и приказов, рассчитанных на срабатывание уже имеющегося навыка, наставление формирует целостную установку деятельности: «Делайте так...», «После выполнения процедуры переходите туда-то...» и т.д.

Содержание наставления, как и всякого словесного воздействия, весьма важно. Поэтому при подготовке наставления следует тщательно продумать материал, который предполагается включить в него. Эффективность здесь связана не только со смыслом. Для наставления важны и соответствующий стиль речи, и форма произношения. Имеются в виду эмоциональность, интонация, мимика, жесты. Все должно быть подчинено лаконичному и императивному построению высказывания.

Косвенное одобрение. Рассчитано на эмоциональное восприятие речи говорящего. Сущность данного приема заключается не в том, чтобы сказать в лоб: «Ваши успехи в этом деле неоспоримы!» Это походит на лесть. Хотя лесть очень нравится некоторым лицам, как правило, она губительна для человеческого характера. Поэтому, если нужно похвалить человека, лучше это сделать косвенно: «Такое усердие обычно приносит пользу!» Произнося подобные фразы с достаточной эмоциональной окраской, руководитель вызовет у собеседника ощущение гордости, чувство собственного достоинства. В психике человека будет акцентироваться установка на деятельность в подобном же роде.

Метод Сократа известен с древности. Суть его заключается в том, чтобы в начале беседы не дать собеседнику сказать «нет». Пусть это бу-

дет разговор о чем-то постороннем, даже о погоде. Ответы «да» на второстепенные, порой ничего не значащие вопросы как бы прокладывают дорогу к тому, чтобы ответить утвердительно на главный вопрос.

Древнегреческий философ Сократ, именем которого назван данный метод, всегда старался оградить своего собеседника от того, чтобы тот сказал «нет». Как только собеседник скажет «нет», его очень трудно повернуть в обратную сторону. В связи с этим Сократ старался так вести беседу, чтобы собеседнику было легче сказать «да», чем «нет». Как мы знаем, Сократ непременно доказывал свою точку зрения, не вызывая со стороны оппонентов не только явного негодования, но даже самых незначительных негативных реакций.

Команды и приказы требуют от людей быстрого и точного их исполнения без каких бы то ни было критических реакций. При выполнении команд и приказов принято не рассуждать. В жизни встречаются две разновидности команд и приказов: а) запретительные и б) побудительные. Первые: «Прекратите!», «Перестаньте нервничать!», «Замолчите!» и т.д. — направлены на немедленное торможение нежелательных актов поведения. Они подаются твердым спокойным голосом или голосом с эмоционально окрашенным оттенком. Вторые: «Идите!», «Принесите!», «Выполняйте!» и т.д. — нацелены на включение поведенческих механизмов людей.

Обманутое ожидание. Предпосылкой успешного применения данного приема является создание напряженной ситуации ожидания. Предшествующие события должны сформировать у собеседника строго направленный ход мыслей. Если вдруг обнаруживается несостоятельность этой направленности, то собеседник оказывается в растерянности и без возражений воспринимает предлагаемую ему идею.

«Взрыв». В психологии этот прием известен как мгновенная перестройка личности под влиянием сильных эмоциональных переживаний. Она подробно описана в художественной литературе (например, перевоспитание Жана Вальжана, героя романа В. Гюго «Отверженные»). Научное обоснование методики «взрыва» дал А.С. Макаренко.

Применение «взрыва» требует создания специальной обстановки, в которой возникли бы чувства, способные поразить человека своей неожиданностью и необычностью. В такой обстановке у человека происходит сбой нервных процессов. Неожиданный раздражитель (зрелище, информация и т.д.) вызывает у него смятение. Это приводит к коренному изменению взглядов на вещи, события, отдельных людей и даже мир в целом. В условиях трудовых коллективов метод «взрыва» может применяться по отношению к злостным нарушителям дисциплины. Здесь будут уместны: осуждение поведения провинившегося

всем коллективом, искренняя помощь со стороны администрации в ситуациях горя и стресса, «списание» прошлых прегрешений и т.д. При этом должно быть проявлено намерение предоставить объекту воздействия реальные возможности к исправлению. Неискренность и формализм здесь абсолютно неуместны.

Категорическое требование. Имеет силу приказа. В связи с этим оно может быть эффективным только в том случае, когда руководитель обладает большой властью или пользуется непререкаемым авторитетом. В других случаях этот прием может оказаться бесполезным или даже вредным. Во многих отношениях категорическое требование идентично с запрещением, выступающим в виде легкой формы принуждения.

Запрещение. Предполагает тормозящее воздействие на личность. Оно бывает двух видов: а) запрещение импульсивных действий неустойчивого характера, что в сущности является управлением деятельностью; б) запрещение недозволенного поведения. Эта форма стоит на грани двух главных методов воздействия — принуждения и убеждения.

Совет. Прием наиболее эффективен в том случае, когда собеседник проникается доверием к руководителю. Для человека, желающего следовать совету, особую значимость приобретает форма его подачи. Надо знать, что совет следует давать голосом, в котором слышатся теплота и участливость. Просить же совета нужно только искренне. Неискренность тут же оборачивается против просителя.

Наблюдения показывают, что далеко не все руководители знают и ощущают особенности своего голоса. Очень часто совет подают менторским тоном, естественно вызывающим внутренний протест со стороны других. Чтобы избавиться от такого недостатка, нужно самому услышать свой голос. Здесь неоценимую помощь может оказать магнитофон, а еще лучше видеозапись.

«Плацебо». Давно используется в медицине как прием внушения. Суть его заключается в том, что врач, прописывая больному какое-нибудь безобидное средство, утверждает, что именно оно даст нужный эффект. Психологический настрой больного на благоприятное воздействие прописанного лекарства часто приводит к положительному результату. Этот прием переняли воспитатели, в частности тренеры по различным видам спорта, которые иногда довольно эффективно побуждали спортсменов на достижение рекордов. Нужно сказать, что педагогическое «плацебо» очень действенно, если пользоваться им с предосторожностями.

В производственной практике «плацебо» — пример поведения авторитетного лица. Так, когда работникам с легкостью демонстрируют

какие-либо действия, превозмогая, например, чрезмерную усталость, то эти работники могут с такой же легкостью повторить показанные действия и не почувствовать при этом неприятных ощущений. Если же наблюдатели заметят, что демонстрация осуществляется через силу, то эффекта не будет. Функцию «плацебо» могут выполнить глоток чая перед началом ответственной работы, какое-нибудь характерное движение, например вдох и выдох, ничего не значащее простукивание мелодии и т.д. При этом следует помнить, что эффект «плацебо» удерживается лишь до первой неудачи, пока работники не поймут, что ритуальные действия, которые они так скрупулезно выполняли, не имеют под собой реальной почвы.

Порицание. Обладает убеждающей силой только в условиях, когда собеседник идентифицирует себя с руководителем: «он один из нас». В других случаях порицание воспринимается как менторское назидание, которое можно выслушать, но которому не нужно следовать. В силу того, что человек довольно активно защищает свое «Я», он часто рассматривает этот прием как покушение на свою самостоятельность.

Намек. Это прием косвенного убеждения посредством шутки, иронии или аналогии. В некотором смысле формой намека может быть и совет. Сущность намека состоит в том, что он адресуется не к сознанию, не к логическому рассуждению, а к эмоциям. Поскольку намек таит в себе потенциальную возможность оскорбления личности собеседника, то пользоваться им лучше всего в ситуации «концертного настроения». Критерием меры здесь может выступить прогнозирование самопереживания: «Как бы я сам чувствовал себя, если бы мне подавали такие намеки?»

Комплимент. Нередко комплимент сравнивают с лестью. Если сказать человеку: «Как складно вы говорите!», то это польстит ему. Лесть приятна далеко не каждому, хотя часто люди не отмахиваются от нее. Однако многих все же лесть обижает. Комплимент никого не обижает, он всех возвышает, наталкивает человека на размышления, догадку. Фраза: «Как вы милы!» — лесть; фраза: «Понятно, почему ваш муж всегда спешит домой!» — комплимент. Предметом лести являются люди и их качества, а предметом комплимента — вещи, дела, идеи и т.д., косвенно относящиеся к людям. Если лесть однозначна, то комплимент предполагает разночтения: услышав комплимент, человек сам докапывается до его сути. Однако комплимент привлекает к себе внимание лишь в том случае, когда отвечает интересам и потребностям людей. Умение применять в общении комплимент значительно обогащает арсенал средств взаимодействия руководителя с людьми.

Практические задания

1. Умение слушать — неотъемлемая предпосылка обучения и самообучения. Особенно необходимо такое умение руководителю, поскольку оно является важнейшей частью социальной компетентности. Выполните тест «Умение слушать» (приложение 9) и проанализируйте свои способности слушать собеседника, в том числе воспринимать непонятную информацию.

2. Следование правилам этики — качество, которое должно быть присуще любому человеку, желающему добиться успехов как в профессиональной, так и во внеслужебной деятельности. Выявите собственные установки на соблюдение служебной этики с помощью вопросов тестов «Насколько этично ваше поведение на работе?» (приложение 10) и «Этика бизнеса» (приложение 11).

Контрольные вопросы

1. Какие индивидуальные характеристики или свойства натуры обусловливают поведение человека?
2. Какие препятствия и барьеры возникают в процессе коммуникаций?
3. В чем суть основных типов формальных групп?
4. Каковы правила этики служебных отношений?
5. Какие существуют ошибочные реакции на критику?
6. Каким образом рассчитывается ценностно-ориентационное единство коллектива?
7. Что показывает индекс сплоченности коллектива?
8. Какие приемы воздействия в беседе вы знаете?
9. Каковы основные принципы ведения деловых переговоров?
10. В чем заключаются причины, которые могут служить обоснованием для проведения общего собрания?
11. В чем смысл современных коммуникационных теорий межкультурных отношений?

Рекомендуемая литература

Бишоф А. Секреты эффективного делового общения. М. : Омега-Л, 2012.

Глумаков В.Н. Организационное поведение : учеб. пособие. 2-е изд. М. : Вузовский учебник, 2009.

Садохин А.П. Введение в межкультурную коммуникацию : учеб. пособие. Омега-Л, 2009.

Тимофеев М.И. Деловые коммуникации. М. : ИНФРА-М, 2011.

Чернышова Л.И. Деловое общение : учеб. пособие. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008.

Образовательные ресурсы Пензенского филиала финансового университета. URL : http://website.vzfei.ru/penza/node/341 (дата обращения 28.04.2013).

Управление изменениями в компании. URL : http://www.markus.spb.ru (дата обращения 29.04.2013).

ГЛАВА 10

ПРАКТИЧЕСКАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ НАВЫКОВ И УМЕНИЙ СТУДЕНТА

Сформировать хорошего специалиста — все равно, что вырастить дерево. Это занятие требует условий и времени: как обильно не поливай саженец, он за недели или месяцы не обретет могучей кроны.

С. Цвейг, общественный деятель

В данной главе раскрываются основные требования, предъявляемые к профессиональной подготовке менеджеров, а также описываются технологии, способствующие приобретению и практической реализации навыков и умений, а именно: разработка студентами персональной стратегии достижения ступеней и этапов карьеры, включающей в себя — составление жизненного плана, постановку профессиональных целей, обоснование соответствия личных склонностей и способностей по выбранной специальности.

В результате изучения материалов по данной теме студенты должны:

знать:

- общие требования к профессиональной подготовке выпускников вуза по экономическим специальностям,
- основы теории анализа экономической информации,
- требования к написанию реферата по курсу: «Введение в профессию»;

уметь:

- анализировать во взаимосвязи экономические явления, процессы и институты,
- использовать полученные знания для успешного обучения в высшем учебном заведении,
- применять полученные в результате изучения курса знания в профессиональной деятельности;

владеть:

- базовыми методами анализа экономической информации, используемой в оценке конкурентной среды отрасли; подготовки

и принятия управленческих решений о поведении предприятия в рыночных условиях,

- навыками составления профессионального резюме, жизненного плана, проведения анализа сильных и слабых сторон, построения дерева целей.

10.1. Требования к профессиональной подготовке выпускников вуза по экономическим направлениям

Общие требования к подготовке специалистов в области менеджмента говорят о том, что выпускник экономической специальности должен сочетать широкую научную подготовку с практической, в совершенстве владеть своим делом, непрерывно пополнять знания для успешного решения производственно-экономических и социальных задач, владеть эффективными методами управления трудовыми коллективами и производством.

Известно, что требования к менеджеру как к руководителю производственного и трудового коллектива содержат умение: построить эффективную систему управления, обеспечить экономическую стабильность предприятия, высокий уровень технологии и организации производства, способность решать социальные проблемы и др.

За период обучения в высшем учебном заведении студенты должны приобрести теоретическую базу знаний по следующим дисциплинам: «Теория менеджмента (история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение)», «Маркетинг», «Учет и анализ (финансовый учет, управленческий учет, финансовый анализ)», «Финансовый менеджмент», «Управление человеческими ресурсами», «Стратегический менеджмент», «Корпоративная социальная ответственность», а также «Лидерство», «Деловые коммуникации», «Управление изменениями». «Инвестиционный анализ», «Корпоративные финансы», «Финансовые рынки и институты», «Управление операциями», «Бизнес-планирование», «Управление проектами» и др.

Требования к уровню обучения бакалавра по направлению подготовки 080200 «Менеджмент» заключаются в решении ряда профессиональных задач в соответствии с видами профессиональной деятельности.

1. Организационно-управленческая деятельность:
   — участие в разработке и реализации корпоративной и конкурентной стратегий организации, функциональных стратегий

(маркетинговой, финансовой, кадровой), а также комплекса мероприятий операционного характера в соответствии со стратегией организации;
— планирование деятельности организации и подразделений;
— формирование организационной и управленческой структуры организаций;
— организация работы исполнителей (команды исполнителей) для осуществления конкретных проектов, видов деятельности, работ;
— разработка и реализация проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления);
— контроль деятельности подразделений, команд (групп) работников;
— мотивирование и стимулирование персонала организации, направленное на достижение стратегических и оперативных целей.

2. Информационно-аналитическая деятельность:
   — сбор, обработка и анализ информации о факторах внешней и внутренней среды организации для принятия управленческих решений;
   — построение внутренней информационной системы организации для сбора информации с целью принятия решений, планирования деятельности и контроля;
   — создание и ведение баз данных по различным показателям функционирования организаций;
   — оценка эффективности проектов и управленческих решений;
   — подготовка отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности.
3. Предпринимательская деятельность:
   — разработка бизнес-планов создания нового бизнеса;
   — организация предпринимательской деятельности.

Также по окончании высшего учебного заведения выпускники экономических специальностей должны уметь:

- выявлять проблемы экономического характера при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты;
- систематизировать и обобщать информацию, готовить справки и обзоры по вопросам профессиональной деятельности, редактировать, реферировать и рецензировать тексты;

- использовать основные и специальные методы экономического анализа информации в сфере профессиональной деятельности;
- разрабатывать и обосновывать варианты эффективных хозяйственных решений;
- критически оценивать с разных сторон (производственной, мотивационной, институциональной и др.) поведение экономических агентов, тенденции развития объектов в сфере профессиональной деятельности;
- использовать компьютерную технику в режиме пользователя для решения экономических задач.

Подготовка студентов сводится к овладению следующими навыками:

- специальной экономической терминологией и лексикой специальности как минимум на одном иностранном языке (английском);
- методами самостоятельного овладения новыми знаниями с использованием современных образовательных технологий;
- навыками профессиональной аргументации при разборе стандартных ситуаций в сфере предстоящей деятельности;
- основными методическими приемами чтения лекций, проведения семинарских занятий.

Очень часто ошибки в выборе карьеры, планирования ее рубежей приводят к отрицательным последствиям. В жизни каждого из нас случаются ситуации, неудачный исход которых заранее предопределен нашей неуверенностью в целесообразности осуществляемых действий, адекватности оценки происходящего. На первый взгляд это не так страшно. Но, может быть, отмененная встреча, неверно принятое решение или несостоявшаяся поездка позволили бы вам укрепить свой авторитет, заключить выгодные контракты, приобрести новых деловых партнеров, подняться вверх по служебной лестнице?! Вы упустили предоставленный вам шанс из-за неуверенности в себе, своих способностях, неумения планировать свою профессиональную деятельность.

10.2. Основы формирования навыков анализа экономической информации

Требования ФГОС ВПО к обучению бакалавров по направлению подготовки 080200 «Менеджмент» включают перечень задач в соответствии с видами профессиональной деятельности. Одним из условий

успешной профессиональной деятельности является приобретение навыков анализа экономической информации. В общем виде **экономическая информация** — информация об общественных процессах производства, распределения, обмена и потребления материальных благ [97]. Она представляет собой такой вид информации, которая последовательно и полно отражает производственно-хозяйственную деятельность предприятия и подразделяется на следующие виды: плановую, нормативно-справочную и учетную (рис. 10.1).

Рис. 10.1. Виды экономической информации

Плановая информация содержит данные для выбора действий, которые могут быть предприняты в будущем. Основное содержание планово-экономической информации составляет технико-экономическое и оперативно-производственное планирование. Источники плановой информации — бизнес-план, нормы и нормативы материальных, трудовых и финансовых затрат.

Нормативно-справочная информация является связующим звеном между остальными видами экономической информации. Состав нормативно-справочной информации определяется типом производства, номенклатурой и сложностью выпускаемых изделий, технологией и организацией производства, внутрипроизводственным разделением труда, уровнем развития внутренних хозяйственных связей. Эти признаки являются основополагающими в применении методов технико-экономического и оперативно-производственного планирования, учета производства, методов учета затрат на производство (работ, услуг), калькулирования себестоимости продукции.

Учетной информации, как и другим видам экономической информации, свойственны общие черты, принципы и объекты с нормативно-справочным и планово-экономическим видами. Учетная информационная система имеет следующие стадии: сбор; изменение первичных данных; регистрация; передача в вычислительные центры или аппарат управления для обработки; обработка данных для оперативного управления; накапливание и группировка данных по потокам

и определенным принципам; формирование сводной информации и производство расчетов, используемых в аналитическом и синтетическом учете; составление внутренней и внешней отчетности [48].

Основными задачами анализа экономической информации являются:

- объективная и всесторонняя оценка обоснованности бизнес-планов в процессе их разработки;
- исследование влияния различных факторов на изменение величины технико-экономических показателей организации;
- выявление и изменение внутрихозяйственных резервов на всех стадиях производственного процесса;
- разработка мероприятий по освоению выявленных резервов;
- анализ производственных, технических и социальных результатов деятельности предприятия для оценки его деловой активности;
- выявление сильных и слабых сторон рыночных позиций предприятия в сравнении с его конкурентами;
- контроль оптимальности управленческих решений и др.

Таким образом, формирование практических навыков анализа экономической информации невозможно без изучения теоретических аспектов исследования производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности организаций.

В процессе обучения в вузе бакалавры по направлению подготовки 080200 «Менеджмент» изучают ряд дисциплин, которые формируют у студентов знание методик анализа и диагностики финансово-экономической и хозяйственной деятельности организаций, навыков их использования для обеспечения устойчивости в условиях рыночной экономики и определения тенденций развития и повышения эффективности их деятельности. К ним можно отнести следующие дисциплины: «Статистика», «Информационные технологии в менеджменте», «Маркетинг», «Учет и анализ», «Финансовый менеджмент», «Стратегический менеджмент», «Инвестиционный анализ», «Корпоративные финансы» и др.

В экономическом анализе на различных этапах исследования широко используется ряд специальных методов и способов. Ниже приведена классификация методов, которые условно можно подразделить на группы [125, с. 38—39]:

1. Формализованные.

1.1. Традиционные:

1) методы экономической статистики и способы обработки информации:
   - метод средних и относительных величин,

- метод группировки,
- кластерный анализ,
- элементарные методы обработки рядов динамики,
- метод параллельных рядов,
- балансовый метод,
- метод сравнения,
- индексный метод;

2) система комплексного экономического анализа;
3) методы факторного анализа:
   - детерминированного:
     — метод цепной подстановки,
     — метод абсолютных разниц,
     — метод процентных чисел,
     — метод относительных разниц,
     — способ пропорционального деления,
     — интегральный метод,
     — логарифмический метод;
   - стохастического:
     — метод корреляционного анализа,
     — метод регрессионного анализа,
     — дисперсионный анализ.

1.2. Нетрадиционные:
1) методы теории принятия решений;
2) методы линейного программирования:
   - симплексный метод,
   - транспортная задача;
3) методы сетевого планирования;
4) математический метод теории игр;
5) метод функционально-стоимостного анализа;
6) метод имитационного моделирования;
7) методы дисконтирования и наращения.

2. Неформализованные (логические):
2.1. Психологические методы.
2.2. Методы экспертных оценок:
1) дельфийский метод;
2) морфологический анализ;
3) метод сценариев.

Подробно приведенные методы изучаются в процессе выполнения заданий в рамках дисциплин, требующих исследования финансово-хозяйственной, социально-экономической и инвестиционной деятельности организаций.

10.3. Назначение, цель и задачи реферата по курсу «Введение в профессию»

Начиная с первого курса студенты получают возможность приобретения навыков и умений, которые помогут им в дальнейшем стать высококвалифицированными специалистами. Знание себя, своих возможностей, способность принимать правильные решения в сложных ситуациях, реальность в оценке происходящих событий, умение планировать карьеру — основные слагаемые успеха. Первым шагом к приобретению вышеперечисленных знаний и умений является подготовка студентами первого курса реферата по дисциплине «Введение в специальность».

Целью выполнения реферата является разработка студентами персональной стратегии достижения ступеней и этапов карьеры, включающей составление жизненного плана, постановку профессиональных целей, обоснование соответствия личных склонностей и способностей по выбранной специальности.

К основным задачам реферата относятся:

- приобретение студентами теоретических знаний в области менеджмента;
- ознакомление с практической деятельностью менеджеров;
- изучение основных подходов к формулированию и постановке жизненных целей;
- выявление и анализ сильных и слабых способностей индивида;
- овладение методикой определения профессиональных склонностей;
- получение навыков разработки индивидуального алгоритма достижения личных и профессиональных целей.

Структура реферата включает введение, шесть основных разделов и заключение. В приложениях 1, 2 и 7 приведены правила оформления титульного листа, содержания и списка учебной и научной литературы реферата по курсу «Введение в специальность».

Во введении студентам предлагается обосновать актуальность вопросов, связанных с формированием системы эффективного управления. Здесь необходимо раскрыть содержание основных понятий: «управление», «менеджмент», «менеджер»; охарактеризовать основные принципы и функции управления, выделить обязанности, входящие в компетенцию любого руководителя, дать определение существующим организационным формам предприятий.

Каждый студент должен обосновать выбор своей специальности, объяснить, почему именно этот тип профессиональной деятельности привлекает его в первую очередь. Во введении целесообразно описать эволюцию основных взглядов на управление, отразить концепции ведущих отечественных и зарубежных школ, показать видение студентами роли менеджмента в организации. В данной части обязательно должны быть сформулированы: цель и задачи выполняемого реферата как формы практической реализации навыков и умений, полученных ими на первоначальном этапе получения теоретических и практических знаний.

Ниже приведена структура реферата по разделам.

Раздел 1: «Резюме». Здесь студентам необходимо подготовить персональное резюме, учитывая существующие требования к его составлению и оформлению. Вариант написания персонального резюме представлен в приложении 3. Идеально составленное и оформленное резюме представляет собой своеобразный образец. Многие люди годами оттачивают каждое слово, фразу, чтобы добиться желаемого результата. Резюме обычно составляется в хронологическом порядке и содержит общепринятые блоки.

Личные данные. Указывается имя, должность (если она уже имеется), краткие сведения о себе: возраст, семейное положение, адрес, номера контактных телефонов, электронный адрес (если есть).

Цель (данный пункт не всегда обязателен, но желателен). Написать, на какую должность и почему вы претендуете.

Сообщаемые далее данные должны подтверждать, что вы подходите для выполнения указанных обязанностей.

Образование (в обратном хронологическом порядке). Для студентов первым пунктом идет указание вуза, в котором они в настоящее время проходят обучение. Далее следуют учебные заведения, различного рода курсы, при этом чем больше времени прошло со дня окончания, тем меньше места они занимают в резюме. Следует также указать, какие дипломы (свидетельства, сертификаты и т.п.) выданы по окончании обучения.

Опыт работы (в обратном хронологическом порядке). Следует отметить даты (месяц и год) поступления на работу и ее окончания, название предприятия, отдел, должность и кратко описать выполняемые обязанности. Студенты могут указать опыт временной трудовой деятельности, практики, проходимой во время обучения.

Дополнительная информация. Рекомендуется заполнить пункты: владение иностранными языками, компьютером, наличие водительских прав.

Мои достижения (не обязательно, но желательно). Указываются награды, поощрения, благодарности за участие в олимпиадах, конкурсах по специальности, общественной жизни учебных заведений и т.п.

Научная деятельность (не обязательно, но желательно). Если студент принимал участие в научно-исследовательской деятельности, конференциях, имеет публикации и т.п., необходимо об этом написать в данном пункте.

Личные качества. Студент должен выделить те качества, которые соответствуют избранной профессии.

Основные требования к стилю написания резюме: краткость, конкретность, объективность, избирательность, честность.

Раздел 2: «Тест Е.А. Климова». Студентам необходимо определить профессиональные склонности с помощью методики, разработанной академиком Е.А. Климовым (приложение 5). Методика включает описание основных типов профессиональной деятельности и программу самооценки.

Раздел 3: «Анализ теста Е.А. Климова». Студенты анализируют полученные результаты, выявляют соответствие имеющихся у них профессиональных склонностей в той или иной сфере деятельности и формулируют предварительные выводы.

Раздел 4: «Анализ сильных и слабых сторон индивида с учетом его способностей». Это один из самых главных разделов. После изучения теоретического материала у студентов, как правило, формируется система определенных знаний о будущей профессии.

В результате тестирования и изучения практического материала выявляются также качества, которыми должен обладать высококвалифицированный специалист (приложение 6).

Здесь студентам необходимо определить, какие навыки, умения требуются для успешной работы по выбранной специальности. Для этого составляется перечень всех требуемых качеств в следующих сферах:

1) профессиональные знания и опыт;
2) социально-коммуникативные способности;
3) личные способности;
4) способности руководителя;
5) интеллектуальные способности.

Ниже приведен пример заполнения табличной формы.

Далее определяется приоритетность развития необходимых способностей (слабых сторон) индивида. Подобный анализ личных качеств — предпосылка для планирования дальнейших шагов и мер по достижению целей.

Таблица 10.1

Анализ сильных и слабых сторон индивида с учетом его способностей

№ п/п	Способности	Сильные стороны	Слабые стороны
1	Профессиональные знания и опыт	Теоретические знания	Практические навыки
2	Социально-коммуникативные способности	Коммуникабельность, умение увлечь, заинтересовать идеей, умение расположить к себе людей	Навыки публичного выступления, неумение слушать собеседника
3	Личные способности	Пунктуальность, собранность, наличие чувства ответственности	Навыки системного подхода к организации личного труда
4	Способности руководителя	Инициативность, постоянное стремление к совершенствованию, деловая активность, уверенность в себе	Неумение пользоваться оргтехникой, отсутствие практических навыков
5	Интеллектуальные способности	Широкий кругозор, эрудиция, хорошая память	Неумение четко выражать мысли

Раздел 5: «Построение „дерева целей“». Определив свои профессиональные и личные жизненные цели, необходимо разработать собственный алгоритм их достижения. При выполнении задания у студентов появляются навыки по поиску путей достижения поставленных целей и планированию своей как профессиональной, так и личной сфер деятельности.

«Дерево целей» представляет собой своеобразный план реализации жизненных целей. В реферате предполагается разработка алгоритма по двум направлениям: получение профессиональных знаний и управленческих навыков. Пример построения «дерева целей» приведен на рис. 10.2.

Раздел 6: «Жизненный план». Каждая цель имеет смысл тогда, когда установлены сроки ее реализации и сформулированы желаемые результаты. Студентам предлагается сформулировать их применительно к индивидуальным и профессиональным целям и проверить свои планы с точки зрения реалистичности. Более подробно структура жизненного плана представлена в приложении 4.

Реферат выполняется на стандартных листах бумаги формата А4, текст печатается через 1,5 интервала. Нумерацию страниц размещают внизу по центру.

Рис. 10.2. Пример построения «дерева целей»

Поля создаваемого документа: сверху и снизу — 20 мм, слева — 25 мм, справа — 15 мм. Все заголовки оформляются по центру жирным шрифтом. Объем реферата составляет 15—25 страниц.

Практические задания

1. Современный менеджер должен в совершенстве владеть навыками составления многих документов, в том числе автобиографии и личной характеристики. Возьмите лист бумаги и опишите свои основные жизненные вехи (личные данные, даты поступления в учебные заведения, курсы, факультеты дополнительного образования, мероприятия, в которых вы активно участвовали в период обучения, интересы, увлечения и т.д.).

2. Составьте проект личной характеристики (для предполагаемого устройства на работу) таким образом, чтобы были отражены ваши де-

ловые качества, умения, навыки, сильные стороны, которые в большей мере позволят вам достигнуть профессионального успеха.

Контрольные вопросы

1. Какие дисциплины должны обязательно входить в теоретическую базу подготовки выпускника экономической специальности?
2. Какими основными навыками и умениями должен обладать современный выпускник вуза?
3. Каковы общие управленческие требования к качествам менеджера?
4. Какова основная цель реферата, выполняемого по курсу «Введение в профессию»?
5. Какие задачи ставятся при выполнении реферата по курсу «Введение в профессию»?
6. Какие разделы входят в реферат по курсу «Введение в профессию»?
7. Какие основные положения необходимо отразить во введении реферата по курсу «Введение в профессию»?
8. Какова цель выполнения теста, составленного по методике академика Е.А. Климова?
9. По каким принципам составляется персональное резюме?
10. Каковы правила построения «дерева целей»?
11. В чем заключаются задачи анализа экономической информации?
12. Как классифицируются методы экономического анализа информации?

Рекомендуемая литература

Климов Е.А. Психология профессионального самоопределения. М. : Академия, 2010.

Маленков Ю.А. Современный менеджмент : учебник. М. : Экономика, 2010.

Шадрина Г.В. Теория экономического анализа : учебно-метод. комплекс. М. : Изд. центр ЕАОИ, 2010.

Информационно-методические материалы по построению систем управления, примеры бизнес-моделей и процессов предприятий. URL : http://www.betec.ru (дата обращения 29.04.2013).

Федеральная ЭБС «Единое окно доступа к образовательным ресурсам». URL : http://window.edu.ru (дата обращения 29.04.2013).

ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ ДЛЯ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

1. Опыт становления и развития научного управления в России.
2. Развитие научного управления за рубежом.
3. Подходы к разработке индивидуального алгоритма формулирования и реализации жизненных целей.
4. Значение постановки целей в личной карьере.
5. Методики определения профессиональных склонностей.
6. Методы поиска и получения первой работы по специальности.
7. Приемы эффективного освоения новой работы.
8. Адаптация в новом коллективе.
9. Принципы и правила планирования рабочего времени.
10. Разработка системы планирования рабочего времени с учетом индивидуальных особенностей.
11. Дневник времени как эффективный прием планирования бюджета рабочего времени.
12. Использование методики установления приоритетов для повышения производительности труда.
13. Временной принцип Парето и принцип Эйзенхауэра как эффективные приемы техники организации личного труда менеджера.
14. Индивидуальный подход в разработке распорядка рабочего дня менеджера.
15. Информационное обеспечение деятельности руководителя.
16. Повышение эффективности организации личного труда менеджера с использованием АРМ.
17. Взаимодействие руководителя с секретарем.
18. Методы принятия управленческих решений.
19. Методы рационализации труда руководителя.
20. Система документооборота и делопроизводства в организации.
21. Правила этикета в деятельности руководителей.
22. Этика во взаимоотношениях руководителя и подчиненных.
23. Правила гигиены умственного труда.
24. Формирование индивидуального имиджа руководителя.
25. Правила проведения презентаций.

ГЛОССАРИЙ

Авторитарность — качество личности, проявляющееся в ее склонности к властному управлению другими людьми, подавлению их инициативы, использованию мер принуждения.

Авторитарный (волевой, автократический) стиль руководства — стиль руководства, в основе которого лежит использование преимущественно принципа единоначалия в ущерб коллегиальным и коллективным решениям.

Авторитет — влияние или способность лидера побуждать других к исполнению возложенных на них обязанностей.

Адаптация должностная — процесс и результат освоения работником своих функциональных обязанностей, коммуникационных связей, прав, ответственности и требований, предъявляемых к нему новой должностью, а также существующей в организации корпоративной этики и принятие на себя ответственности за реализацию требований новой должности. Включает в себя профессиональную и должностную адаптацию.

Адаптация первокурсников — процесс приспособления вчерашних школьников к новым условиям обучения в вузе, во многом отличным от школьных методов.

Адаптация профессиональная — одно из направлений должностной адаптации, процесс и результат освоения работником своих функциональных обязанностей, овладение профессиональными навыками и умениями, необходимыми для их реализации, или приспособление уже имеющихся навыков и умений к условиям нового должностного положения или к изменяющимся условиям обстановки.

Адаптация социальная — одно из направлений должностной адаптации, процесс и результат приспособления работника к новой социальной среде, к коллективу, к системе взаимоотношений в занимаемой должности с коллегами и руководителями.

Аппарат управления — совокупность работников, объединенных в подразделения (или отдельных, специально выделенных работников), на которые возложено выполнение управленческих функций.

Взаимодействие — взаимная связь явлений, процессов. Различают два противоположных его вида — кооперацию и конфронтацию. В первом взаимодействие способствует организации совместной деятельности, объединению усилий участников деятельности во имя решения общей задачи или достижения общей цели путем взаимного усиления действий в нужном направлении, во втором — дезорганизует, разрушает совместную деятельность, создает препятствия для нее.

Власть — способность и возможность осуществлять свою волю, оказывать определяющее воздействие на поведение, деятельность других людей с помощью авторитета, права, насилия, денег и т.д.

Группа — два лица или более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо влияет на другое (других) и испытывает на себе его влияние.

Декомпозиция — метод аналитической работы, с помощью которого объекты познания (цели, задачи, проблемы, решения) делятся на составные части (элементы): цели — на подцели, задачи на ряд взаимосвязанных подзадач, каждая из которых рассматривается независимо друг от друга, а затем определяется характер взаимосвязи между ними и производится их логическая и операционная увязка между собой.

Делегирование полномочий — передача прав от вышестоящих органов власти (инстанций) или должностных лиц (субъектов управления) нижестоящим. Участие в управлении деятельностью организации чаще всего проявляется в предоставлении руководителем своим непосредственным подчиненным (заместителям или руководителям подразделений, отдельным работникам) права самостоятельно решать определенные (конкретные) задачи, вопросы или осуществлять соответствующие действия, ответственность за которые непосредственно несет руководитель организации (подразделения).

Деловые качества — способность работника выполнять свои должностные обязанности, решать поставленные задачи, находить в рамках своей компетенции наилучший подход к разрешению возникающих ситуаций и кратчайший путь к достижению цели, быть самостоятельным в мышлении и оперативно принимать обоснованные решения, последовательно и инициативно обеспечивать их выполнение.

«Дерево целей» — графическое представление взаимосвязи и соподчинения целей (подцелей) управления.

Деятельность управленческая — совокупность действий субъекта управления (руководителя или работников аппарата управления) по отношению к объекту управления (подчиненному работнику или коллективу организации) для оказания на него управляющего воздействия.

Документ — любой материальный объект с информацией, закрепленной определенным образом, что позволяет передавать ее во времени и пространстве.

Единоначалие — единоличное управление, которое заключается в праве менеджера (начальника) отдавать подчиненным распоряжения, обязательные для исполнения, обеспечивать их выполнение, в единоличной ответственности менеджера (должностного лица)

за выработку, принятие управленческих решений и последствия их выполнения. Единоначалие предполагает единство командования и единство распорядительства.

Единство командования — критерий оценки состояния единоначалия в управлении деятельностью организации. Степень единства командования выражается отношением количества поручений, получаемых работником от своего непосредственного руководителя, к общему количеству получаемых им распоряжений.

Единство распорядительства — критерий оценки состояния единоначалия в управлении деятельностью организации, который показывает, какая часть распоряжений, получаемых исполнителем, не противоречит друг другу и не исключает выполнения других поручений.

Инструктирование — организационно-стабилизирующий метод управляющего воздействия. Оно предполагает разъяснение целей и задач предстоящей работы, ознакомление работников с условиями ее выполнения, а также разъяснение норм, определяющих порядок осуществления этой работы, правил, порядка и способов выполнения работы.

Инструкция должностная — краткое изложение основных задач, требующихся навыков, полномочий и обязанностей для различных должностей в организации, а также порядка исполнения работником обязанностей по конкретной штатной должности (при необходимости и во внештатных структурах), устанавливаемых соответствующим органом управления.

Информационное обеспечение — совокупность процессов, направленных на удовлетворение информационных потребностей субъекта управления, а также информационных ресурсов (в частности, банков данных), средств, методов и технологий сбора, обработки, накопления и выдачи информации.

Информация — определенным образом обработанные данные, сведения о фактах, представляющие интерес (новизну) для их получателя и требующие от него принятия соответствующего решения.

Искусство управления — комплекс характеристик управленческой деятельности, отражающих роль индивидуальных качеств субъекта управления в достижении успеха или эффективности управления деятельностью подчиненных, в частности его способность использовать достижения науки управления на практике.

Исполнительские способности — умения работника практически осуществлять то, что требуется для исполнения принятого решения, намеченного плана, поставленной задачи.

Карьера — успешное продвижение в какой-либо сфере деятельности.

Компетентность — критерий оценки деловых качеств работника, профессиональные возможности должностного лица, уровень его квалификация (знания, способности, качества, опыт), позволяющие принимать участие в выработке управленческих решений или решать самому вопросы, относящиеся к его компетенции.

Контроль — функция управления (и этап управленческого цикла), которая представляет собой осуществляемый субъектом управления комплекс мер наблюдения за подготовкой, принятием и ходом реализации управленческих решений, а также проверки фактического состояния деятельности организации.

Конфликт — столкновение интересов, ролей, различно направленных тенденций в межличностных взаимодействиях индивидов или групп, а также в сознании индивида, связанное с острым отрицательным переживанием.

Координация — согласование действий элементов внутри системы управления и внешних связей по отношению к рассматриваемой системе для достижения общих целей.

Культура управления — комплексная, обобщающая характеристика управленческого труда, отражающая его качественные черты и характерные особенности.

Лидер — человек, осуществляющий формальное или неформальное руководство группой людей.

Лидерство — отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе (организации).

Личные качества работника — его индивидуальные свойства: мировоззрение и идеалы; способности и темперамент; уровень развития психологических функций и их взаимосвязи; эмоциональные, интеллектуальные и волевые черты; индивидуальные потребности, мотивы, склонности и вкусы и т.д.

Манипулирование — использование неэтичных средств и методов мотивации людей (обман, сокрытие информации или подлинных намерений, силовое давление, шантаж, использование скрытого психологического воздействия и т.д.).

Менеджер — участник (работник, член) организации, осуществляющий профессиональную управленческую деятельность, решающий задачи управления.

Метод управления — совокупность способов и приемов управляющего воздействия субъекта управления на управляемый объект (на деятельность коллектива и отдельных работников) для достижения поставленной цели.

Мотивация (мотивирование) — функция менеджмента и этап управленческого цикла, процесс побуждения себя самого или других работников или партнеров к деятельности для достижения целей организации.

Наука управления — совокупность знаний о законах и закономерностях социального управления. Основная цель науки управления — выявить и исследовать объективные законы, определяющие процессы такого управления с тем, чтобы предвидеть их развитие и эффективно использовать в практической деятельности.

Научная организация труда (НОТ) — организация труда на основе достижений науки и техники управления, знаний в области физиологии человека и гигиены труда с целью повышения его эффективности и сохранения здоровья работников.

Норма управляемости — максимальное число работников, которыми может эффективно управлять один руководитель в конкретной сфере деятельности при определенных организационных и иных условиях.

Обратная связь — канал связи между объектом и субъектом системы управления, позволяющий субъекту управления получать информацию о результатах исполнения решений, степени достижения заданной цели, состоянии управляемой системы и необходимости ее корректировки или перестройки, об условиях функционирования управляемой системы и т.п.

Объект управления — управляемый элемент (подсистема) системы управления, воспринимающий управляющее воздействие субъекта управления и, в свою очередь, оказывающий на него воздействие по каналу обратной связи.

Орган управления — субъект управления, наделенный соответствующими правами и ответственностью вышестоящим субъектом управления.

Организаторские способности — совокупность качеств работника, позволяющих ему быстро и эффективно организовывать свой труд и труд других людей.

Организационная структура управления — упорядоченная определенным образом и установленная соответствующими нормативными правовыми актами совокупность элементов системы управления и ее подсистем, отражающая организационные взаимоотношения между ними.

Организация: 1) внутренняя упорядоченность, согласованность взаимодействия частей целого, обусловленные его строением; 2) объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или

цель и действующих на основе определенных правил и процедур; 3) совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого.

Ответственность — обязательство выполнять взятые на себя функции, установленные задания, а также находиться под воздействием соответствующих санкций (моральных, административных, уголовных, материальных и иных) за невыполнение.

Оценка служебной деятельности — функция менеджмента, предполагающая изучение субъектом управления (руководителем) состояния служебной деятельности работника (или коллектива в целом) и определение ее соответствия установленным стандартам (требованиям законов и ведомственных нормативных актов). Оценке подлежат результаты труда, характер труда, деловые и личные качества работника, характеристики трудового коллектива.

План — форма управленческого решения, результат планирования деятельности организации, подразделения, работника, комплекс заданий (мероприятий), объединенных общей целью, которые необходимо выполнить в определенной последовательности и в установленные сроки.

Планирование — функция менеджмента и этап управленческого цикла, представляющая собой процесс разработки плана. Его сущность состоит в определении вытекающих из принятого решения задач, необходимых для их реализации сил и средств, системы и последовательности мер, направленных на решение задач деятельности, исполнителей, способов и сроков их реализации.

Потребность: 1) один из основных компонентов мотивационной системы человека; 2) состояние индивида, создаваемое испытываемой им нуждой в объектах, необходимых для его существования и развития, и выступающее источником его активности.

Правовое обеспечение управления: 1) совокупность законодательных и иных нормативно-правовых актов, лежащих в основе управления организацией; 2) разработка, издание, соблюдение и применение нормативно-правовых актов, регламентирующих управление деятельностью организации.

Приказ — акт управления, издаваемый руководителем организации в пределах его компетенции на основании и во исполнение действующих законов и иных нормативно-правовых документов.

Принятие решения — выбор субъектом управления по определенным критериям лучшего варианта действий по достижению поставленной цели, его закрепление в соответствующей (письменной или устной) форме.

Приоритет — первенство во времени в осуществлении какой-либо деятельности.

Профессионализм — совокупность способностей, знаний, умений и навыков, связанных с профессией, т.е. с основным родом занятий работника, его трудовой деятельностью.

Профессиональная этика — подразумеваемый или обусловленный (устно или письменно) набор моральных норм, служащий руководством поведения в той или иной профессиональной деятельности.

Процесс управления — ход реализации системой функций управления; деятельность объединенных в определенную структуру субъектов управления, направленная на достижение поставленных целей управления путем реализации определенных функций и применения соответствующих принципов и методов управления.

Прямая связь — способ соединения, связи элементов в системе управления, при котором управляющее воздействие передается от субъекта к объекту управления.

Работа — деятельность, способствующая выполнению жизненных целей и задач, обеспечивающая при этом общественное положение и необходимое материальное обеспечение.

Работоспособность — способность работника выполнять трудовую деятельность в течение длительного времени с заданными эффективностью и качеством. В управлении деятельностью организации работоспособность обязательно учитывается при оценке деятельности подчиненных.

Распоряжение — сообщение, передаваемое руководителем подчиненному, касающееся содержания и результатов его деятельности.

Рациональность труда менеджера — обоснованность, целесообразность использования им средств и методов деятельности для достижения конкретных результатов руководства (управления) трудовым коллективом (организацией), комплексность их применения.

Решение — зафиксированный каким-либо способом (устно или письменно) волевой акт, вывод субъекта управления (работника, менеджера) о необходимости или желательности действия или бездействия объекта управляющего воздействия для достижения поставленной цели, обеспечения эффективного функционирования данной системы управления.

Риск — действия при недостаточно ясных (неопределенных) условиях достижения положительного результата, возможность наступления событий с отрицательными последствиями в результате определенных решений или действий.

Руководитель — должностное лицо, имеющее в своем распоряжении коллектив работников и наделенное четко определенными правами и полномочиями по принятию решений, организации их исполнения, осуществлению управляющих воздействий в отношении подчиненных. Руководитель несет юридическую ответственность перед назначившей (утвердившей) его инстанцией; представляет возглавляемый коллектив в вышестоящих инстанциях, других органах управления.

Самоконтроль — регуляция работником своего состояния, поведения и действий; контроль собственной деятельности, осуществляемый им с целью оценки ее эффективности, затрат времени на выполняемую работу, используемых методов, приемов и технических средств.

Связь с общественностью — организационно-политический принцип организации управления деятельностью организации, учитывающий, что без связи с политическими и общественными организациями, религиозными объединениями, представляющими общественность, средствами массовой информации, в значительной мере формирующими общественное сознание, в современных условиях рассчитывать на успех нельзя.

Техника личной работы — приемы реализации на практике избранного стиля деятельности, использования соответствующих форм и методов, отражающих характер труда, условия, деловые и иные качества работника (менеджера).

Трудовая дисциплина: 1) система отношений взаимной ответственности работников в процессе совместного труда; 2) сознательное и строгое исполнение работниками своих должностных обязанностей, правил внутреннего трудового распорядка, основанных на соблюдении правовых и других социальных норм, действующих в данной организации.

Управление: 1) перевод системы из одного состояния в другое посредством целенаправленного воздействия на ее элементы с целью изменения (сохранения) его состояния, поведения или действия; 2) деятельность по осуществлению социального управления — управленческая деятельность; 3) вид организационной структуры управления (органа управления).

Управленческое решение — вид решения, результат выбора одного из взаимоисключающих способов решения проблем организации.

Учет — функция менеджмента, заключающаяся в получении, регистрации, накоплении, обработке информации о реальных процессах хозяйственной деятельности, их результатах, используемых ресурсах и т.д.

Функции управления — относительно обособленные направления (виды) управленческой деятельности, позволяющие в совокупности осуществлять необходимое управляющее воздействие.

Цель управления — желаемое, возможное и необходимое состояние объекта или самой системы управления, которое должно быть достигнуто; создание необходимых условий для достижения целей деятельности организации с минимальными затратами и уровнем риска, максимальной эффективностью в пределах установленных ограничений.

Этика управления — вид профессиональной этики, система этических норм поведения участников управленческого процесса, прежде всего руководителей и работников аппарата управления.

Эффективность решения — отношение показателей, характеризующих степень достижения поставленных целей к совокупности временных, кадровых, финансовых и других ресурсов, затраченных на принятие и реализацию данного решения.

Эффективность труда менеджера — соотношение полезных для достижения поставленной цели результатов и объема затраченных при этом ресурсов — времени, физических и умственных затрат, сил и средств, финансов и др.

ЛИТЕРАТУРА

1. ГОСТ Р 6.30—2003 Унифицированная система организационно-распорядительной документации. М., 2003.
2. Государственный образовательный стандарт высшего профессионального образования (утв. Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 20 мая 2010 г. № 544).
3. Федеральный закон от 10 июля 1992 г. № 3266-1 (ред. от 01.04.2012) «Об образовании» (с изм. и доп., вступающими в силу с 01.07.2012).
4. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 17 сентября 2009 г. № 337 «Об утверждении перечней направлений подготовки высшего профессионального образования».
5. ОК 009—2003. Общероссийский классификатор специальностей по образованию (утв. постановлением Госстандарта РФ от 30 сентября 2003 г. № 276-ст).
6. *Абросимова Н.* Испытание временем // Лидеры образования. 2004. № 3. С. 41; № 4. С. 48.
7. *Адаир Д.* Эффективная коммуникация. М. : Эксмо, 2004.
8. *Адаир Д.Ж.* Эффективный тайм-менеджмент. М. : Эксмо, 2003.
9. *Архангельский Г.* Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы. СПб. : Питер, 2003.
10. *Архангельский Г.* Программа «время» для руководителя // Лидеры образования. 2003. № 5. С. 40.
11. *Архангельский Г.* Увидеть время // Лидеры образования. 2003. № 6. С. 44.
12. *Баева О.А.* Ораторское искусство и деловое общение. Минск : Амалфея, 2000.
13. *Безуглов И.Г.*, *Мамонов Ю.Н.* Организация и методика проведения самостоятельной работы студентов МОСУ : метод. пособие. М. : РИО МОСУ, 2003.
14. *Белокопытов Ю.Н.*, *Панасенко Г.В.* Исследование личности менеджера: многоуровневый подход // ЭКО. 2003. № 2. С. 98—111.
15. *Берд П.* Продай себя. Минск : Амалфея, 2001.
16. *Берд П.* Тайм-менеджмент: планирование и контроль временем. М. : ФАИР-ПРЕСС, 2003.
17. *Богатов Д.* Легко ли быть менеджером? // Управление персоналом. 2003. № 10. С. 28.
18. *Бройдо В.Л.* Офисная техника для делопроизводства и управления. М. : Филинъ, 2001.
19. *Бурлачук Л.Ф.*, *Володина Н.П.* Психологическая оценка человека в организации // ЭКО. 2003. № 2. С. 123—133.
20. *Бутелен М.* Как себя продать за 90 секунд. Искусство самопрезентации во всех сферах жизни: профессиональной, социальной, личной. М. : Эксмо, 2004.
21. *Быкова Т.А.*, *Кузнецова Т.В.* Подготовка совещаний и собраний : практ. пособие. М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002.

22. *Веснин В.Р.* Основы менеджмента : учебник. М. : Проспект, 2011.
23. *Виханский О.С.*, *Наумов А.И.* Менеджмент. М. : Экономистъ, 2008.
24. *Воробьев Г.Г.* Человеческие ресурсы и современная служба персонала // Социс. 1996. № 11.
25. *Ворожейкин И.Е.*, *Кибанов А.Я.*, *Захаров Д.К.* Конфликтология : учебник. М. : ИНФРА-М, 2012.
26. *Вудс К.* Справочник делового человека. Все, что нужно знать для эффективной работы в офисе. Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2004.
27. *Гаммидулаев Б.* Экономия времени и показатели ее оценки в процессах управления предприятием : учеб. пособие. Изд-во Пензен. гос. техн. ун-та. 1999.
28. *Гойхман О.Я.*, *Надеина Т.М.* Основы речевой коммуникации : учебник для вузов М. : ИНФРА-М, 2003.
29. *Голубков Е.П.* Сущность и характерные особенности управленческих решений // Менеджмент в России и за рубежом. 2003. № 1.
30. *Горчакова В.* Менять или не менять, или Срочно меняю профессию // Управление персоналом. 2003. № 2. С. 63—67.
31. *Горчакова В.* Мода бывает и на профессии // Управление персоналом. 2003. № 5. С. 47—49.
32. *Грачев Ю.Н.* Ведение переговоров с инофирмами. М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001.
33. *Джей Р.* Как писать предложения и отчеты, которые приносят результаты / пер. с англ. Т.А. Сиваковой. Минск : Амалфея, 2001.
34. *Джей Э.* Эффективная презентация : пер. с англ. Минск : Амалфея, 2001.
35. *Джеймс Дж.* Эффективный самомаркетинг. Искусство создания положительного образа : пер. с англ. М. : Филинъ, 2001.
36. *Джонс Р.* Как сделать карьеру : практ. руководство для всех; пер. с англ. Челябинск : Урал ПТО, 2003.
37. *Добротворский И.Л.* 1001 путь к успеху. М., 2001.
38. *Дэвид М. Мартин.* Манипулирование встречами / пер. с англ. Л.А. Мороз. Минск : Амалфея, 2002.
39. *Егоршин А.П.* Управление персоналом : учебник для вузов. Н. Новгород : НИМБ, 2010.
40. *Егуткин В.А.* Что такое успешное совещание // Управление персоналом. 2003. № 11. С. 67.
41. *Емеленко Е.*, *Балабан Л.* Золотая молодежь, или кого выбирают компании? // Управление персоналом. 2004. № 14. С. 33.
42. *Зайверт Л.* Ваше время — в Ваших руках (Советы деловым людям как эффективно использовать рабочее время) : пер. с нем. М. : Интерэксперт ; ИНФРА-М, 2003.
43. *Захаренко Г.* Тайм-менеджмент. СПб. : Питер, 2004.
44. *Зудина Л.Н.* Организация управленческого труда : учеб. пособие. Новосибирск : НГАЭиУ, 2001.
45. *Карнеги Д.* Как выработать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично : пер. с англ. Рязань : Текст-Р, 2001.

46. *Карнеги Д.* Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей? Челябинск : Вариант-Книга, 2007.
47. *Карнеги Д.* Как перестать беспокоиться и начать жить. М. : Прогресс, 2001.
48. *Карпова Т.П.* Управленческий учет : учебник. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
49. *Карташова Л.В.*, *Никонова Т.В.*, *Соломанидина Т.О.* Организационное поведение : учебник. М. : ИНФРА-М, 2008.
50. *Каунт Д.* Организуй себя / пер. с англ. под. ред. И.В. Андреевой. СПб. : Нева, 2003.
51. *Кибанов А.Я.* Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник. М. : Инфра-М, 2012.
52. *Кибанов А.Я.* Этика деловых отношений. М. : Проспект, 2012.
53. *Кибанов А.Я.*, *Мамед-Заде Г.А.*, *Родкина Т.А.* Управление персоналом: регламентация труда : учеб. пособие. 3-е изд., перераб. и доп. М. : Экзамен, 2003.
54. *Кирсанова М.В.*, *Аксенов Ю.М.* Курс делопроизводства : учеб. пособие. М. ; Новосибирск : ИНФРА-М, 2004.
55. *Климов Е.А.* Как выбирать профессию : книга для учащихся. М. : Просвещение, 2000.
56. *Климов Е.А.* Путь в профессию : пособие для старших классов общеобразовательной школы. Л. : Лениздат. 1999.
57. *Коддлер И.* Как достигнуть карьерного роста. М. : ОЛМА-ПРЕСС Инвест, 2003.
58. *Козина Т.А.* Ищу работу // Управление персоналом. 1998. № 2.
59. *Комаров Е.И.* Публичная речь руководителя // Управление персоналом. 1998. № 2.
60. Компетентностный подход в педагогическом образовании : монография / под ред. проф. В.А. Козырева, проф. Н.Ф. Радионовой, проф. А.П. Тряпицыной. СПб. : Изд-во РГПУ им. А.И. Герцена, 2007.
61. Комплексная система непрерывной практической подготовки и трудоустройства студентов в период обучения в вузе: разработка и реализация цикла инновационных образовательных проектов / С.Д. Резник [и др.]; под общ. ред. проф. С.Д. Резника. Пенза : ПГАСА, 2003.
62. *Коробцева Н.А.*, *Петрова Е.А.* Истоки имиджа, или Одежда женщины в азбуке общения. М. : Гном и Д, 2000.
63. *Костров А.В.* Основы информационного менеджмента. М. : Финансы и статистика, 2004.
64. *Котелова Ю.В.* Очерки по психологии труда. М. : Просвещение. 2001.
65. *Кричевский Р.Л.* Если вы — руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. М. : Дело, 2001.
66. *Кувшинов Н.* Мотивация: виды, методы и контроль // Управление сбытом. 2007. № 1. С. 54—59.
67. *Кузнецова Т.В.* Документационное обеспечение управления М. : ИМПиЭ им. А.Е. Грибоедова, 2003.
68. *Кук Э.* Работа с менеджерами. Руководство для секретаря : пер. с англ. М. : Финпресс, 2004.

69. *Лакейн А.* Искусство успевать : пер. с англ. М. : ФАИР, 2005.
70. *Леонтович О.А.* Теория межкультурной коммуникации в России: состояние и перспективы // Вестник Российской коммуникативной ассоциации. 2001. Вып. 1. С. 63—67.
71. *Линчевский Э.Э.* Мастерство управленческого общения: руководитель в повседневных контактах и конфликтах. СПб. : Речь, 2002.
72. *Литвинцева Н.* Как достойно реагировать на критику // Управление персоналом. 2003. № 1. С. 44—47.
73. *Марков Г.Н.* Справочник по конфликтологии, общению и менеджменту. СПб. : АЛЬФА, 2006.
74. *Маркова А.К.* Психология профессионализма. Самара : АСВТ, 2004.
75. *Мартин Д.* Трудный разговор. Минск : Амалфея, 2001.
76. Менеджмент : учебник для вузов / под ред. М.М. Максимцова; М.А. Комарова. 3-е изд., перераб. и доп. М. : Юнити-Дана, 2006.
77. Менеджмент организации: итоговая аттестация студентов, преддипломная практика и дипломное проектирование : учеб. пособие / под общ. ред. Э.М. Короткова, С.Д. Резника. М. : ИНФРА-М, 2011.
78. Менеджмент: теория и практика в России / под ред. А.Т. Поршнева, М.Л. Разу, А.В. Тихомировой. М. : ФБК-ПРЕСС, 2003.
79. *Мильнер Б.З.* Теория организации. М. : ИНФРА-М, 2010.
80. *Моргенстерн Дж.* Самоорганизация по принципу «изнутри наружу». Система эффективной организации пространства, предметной среды, информации и времени. М. : Добрая книга, 2003.
81. *Моргенстерн Дж.* Тайм-менеджмент. М. : Добрая книга, 2001.
82. Общий и специальный менеджмент : учеб. пособие. В 2 ч. / под общ. ред. А.Л. Гапоненко, А.Н. Панкрухина. М. : Изд-во РАГС. 2002.
83. *Одинцов А.А.* Менеджмент организации. Введение в специальность. М. : Академия, 2009.
84. *Олкок Д.* Управление временем и рабочей нагрузкой : пер. с англ. М. : Финпресс, 2000.
85. *Олкок Д.* Учитесь работать с секретарем. Руководство для менеджера : пер. с англ. М. : Финпресс, 2002.
86. *Опалев А.В.* Умение обращаться с людьми. Этикет делового человека. М. : Культура и спорт; ЮНИТИ, 2004.
87. Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы / под ред. Г. Архангельского. СПб. : Питер, 2003.
88. Основы теории коммуникации : учебник / под ред. проф. М.А. Василика. М. : Гардарики. 2006.
89. *Панкратов В.Н.* Манипуляции в общении и их нейтрализация. М. : Изд-во Института психотерапии, 2002.
90. *Петрунин Ю.Ю.*, *Борисов В.К.* Этика бизнеса. М. : Дело, 2000.
91. *Петухов О.Н.* Управленческие решения : учеб. пособие. Томск : Изд-во ТПУ, 2011.
92. *Поляков В.А.* Технология карьеры. М. : Дело Лтд, 2000.

93. *Поляков В.А.*, *Яновская Ю.М.* Как получить хорошую работу в новой России. Практическое руководство для тех, кто остался без работы или хочет ее сменить. М. : Инфра-М, 1995.
94. *Попов В.Д.* Экономические познания: сущность формирования и роль в социальном обществе. М. : Мысль, 1981.
95. *Пугачев В.П.* Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом. М. : Аспект-пресс, 2003.
96. *Пушкина Г.Г.* Самостоятельная работа студентов вуза: компетентностный подход и внедрение интернет-технологий // Вестник Финансового университета. Гуманитарные науки. 2011. № 3. С. 86—94.
97. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2006.
98. *Резник С.Д.*, *Бондаренко В.В.* Персональный менеджмент. Тесты и конкретные ситуации : учебно-метод. пособие. М. : Инфра-М, 2010.
99. *Резник С.Д.*, *Бондаренко В.В.*, *Удалов Ф.Е.* Персональный менеджмент : учебник для вузов. М. : Инфра-М, 2012.
100. Россинский Б.В. Административное право : словарь-справочник. М. : ЮНИТИ-ДАНА; Закон и право, 2000.
101. *Рыбин С.В.* Методы оценки эффективности труда менеджеров по продажам // Менеджмент в России и за рубежом. № 4. 2004. С. 129.
102. *Рюкле Х.* Ваше тайное оружие в общении : пер. с нем. М. : Интерэксперт, 2001.
103. *Саак А.Э.*, *Тюшняков В.Н.* Разработка управленческого решения : учебник для вузов. СПб. : Питер, 2007.
104. *Смирнова Е.* Тест: вы ищите работу? // Ровесник. 1999. № 4.
105. *Солоницын В.А.*, *Шабанов Г.А.* Основы самостоятельной работы студентов негосударственных вузов : учебно-метод. пособие / под ред. И.Г. Безуглова. М. : МОСУ, 1995.
106. *Сотникова С.И.* Управление карьерой. М. : ИНФРА-М, 2001.
107. *Спивак В.А.* Организационное поведение. М. : Эксмо, 2007.
108. *Стенюков М.В.* Делопроизводство: Организация документационного обеспечения предприятия. М. : Приор, 2007.
109. *Сундин Х.* Организованный менеджер: Вначале подумай — затем приступай к работе / пер. во швед. М.Н. Коняева. М. : Финансы и статистика, 2002.
110. *Таранов П.С.* Золотая книга руководителя. М. : ФАИР, 2007.
111. *Тарасова Н.В.* Модернизация математической модели изучения случайных явлений в экономическом вузе // Образование и общество. 2008. № 4.
112. *Травин В.В.*, *Дятлов В.А.* Менеджмент персонала предприятия. М. : Дело, 2003.
113. *Уинстон С.* 101 секрет успешного руководителя : Научись управлять временем, людьми и собой : пер. с. англ. 2-е изд. Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2004.
114. Управление организацией : учебник / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. М. : ИНФРА-М, 2007.

115. Управление персоналом / под ред. А.И. Турчинова. М. : Изд-во РАГС, 2003.
116. Управление персоналом на производстве : учебник / под ред. Н.И. Шаталовой [и др.]. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
117. *Файоль А.* Общее промышленное управление. М. : Контроллинг, 1992.
118. *Фитьмова А.А.* Развитие экономического мышления студентов как условие их успешной профессионализации // Материалы XXXVIII науч.-техн. конф. СевКавГТУ. Ставрополь : СевКавГТУ, 2009.
119. *Форсайт П.* Делу — время. Как правильно распоряжаться своим временем. Минск : Амалфея, 2004.
120. *Фрай Р.* Как успешно пройти собеседование: 101 подсказка. М. : ФАИР-ПРЕСС, 2004.
121. *Халипов В.* Введение в науку о власти. М. : Приор, 2001.
122. *Хорнби М.* Я могу сделать это! 36 действий помогут получить ту работу, которую вы хотите / пер. с англ. Т.А. Сиваковой. Минск : Амалфея, 2000.
123. *Цыпкин Ю.А.* Управление персоналом. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
124. *Чудновская С.Н.* Управленческие решения : учебник для вузов. М. : Эксмо, 2007.
125. *Шадрина Г.В.* Теория экономического анализа : учебно-метод. комплекс. М. : Изд. центр ЕАОИ, 2010.
126. *Шебанова А.* Вы поступаете на работу. М. : Радуга, 2004.
127. *Шейнов В.П.* Как управлять другими. Как управлять собой. 2-е изд., доп. Минск : Амалфея, 2001.
128. *Шейнов В.П.* Конфликты в нашей жизни и их разрешение. Минск : Амалфея, 2001.
129. *Шепель В.И.* Коммуникационный менеджмент : учеб. пособие. М. : Гардарики, 2004.
130. *Шипунов В.Г.*, *Кишкель Е.Н.* Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии. М. : Высшая школа, 2004.
131. *Щербина В.В.* Особенности менеджмента как направления управленческой деятельности // Социс. 2001. № 10. С. 48—58.
132. Экономика и социология труда : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. М. : ИНФРА-М, 2012.
133. Экономика предприятия (фирмы) : учебник / под ред. О.И. Волкова. М. : ИНФРА-М, 2006.
134. Энговатова О.А. 500 советов секретарю. М. : Альфа-Пресс. 2006.
135. *Яновская Ю.* Зачем планировать карьеру? // Управление персоналом. 2003. № 5. С. 45—47.
136. http://dic.academic.ru

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

МОСКОВСКАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТКРЫТАЯ АКАДЕМИЯ
ПЕНЗЕНСКИЙ ФИЛИАЛ

ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА «ЭКОНОМИКА И МЕНЕДЖМЕНТ»

РЕФЕРАТ

по дисциплине «Введение в профессию»

Выполнил: студент (ка) гр. М_____

Проверил:

ПЕНЗА 20___

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Содержание

Титульный лист

Оглавление

Введение

Раздел 1. Резюме

Раздел 2. Тест Е.А. Климова

Раздел 3. Анализ результатов теста Е.А. Климова

Раздел 4. Анализ сильных и слабых сторон индивида с учетом его способностей

Раздел 5. Дерево целей

Раздел 6. Жизненный план

Литература

Приложения

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Вариант написания резюме

Ланщеков Петр Владимирович

Адрес: 440025, г. Пенза, ул. Вяземского, д. 48, кв. 4, тел.: 53-74-99

1985 г. р., холост.

Цель: получение работы в должности менеджера, реализация знаний и умений на этой должности.

Образование:

2003—2008 гг. — ПФ МОСА. Финансово-экономический факультет.

2001—2003 гг. — средняя школа № 54 г. Пенза (золотая медаль).

2001—2003 гг. — Академия юных менеджеров и предпринимателей.

1993—2001 гг. — Лингвистическая гимназия № 6.

Опыт работы:

2007—2008 гг. — СЧП «ДИЗМАШ» (системы кондиционирования, отопления, вентиляции) в должности менеджера по продажам.

2007 г., июль — экономическая практика в УМС № 4 в должности помощника бухгалтера.

Научная деятельность:

2008 г. — разработка дипломного проекта на тему: «Организация рекламной деятельности на предприятии» по заказу СЧП «ДИЗМАШ».

2007 г., декабрь — публикация в сборнике тезисов «Менеджмент. управление инновационными процессами в экономике». Материалы межвузовской научно-практической конференции студентов и аспирантов по теме: «Организация рекламной деятельности на предприятии» (Руководитель — доцент И.В. Петрова).

Дополнительная информация:

1. Знание иностранных языков: английский — свободное общение.
2. Компьютер: Windows/Microsoft Word, Excel, CorelDRAW. Навыки программирования (участник всероссийской олимпиады школьников по программированию 2001 г.).
3. Водительское удостоверение категории В (стаж два года).

Принимал активное участие в общественной жизни: был в сборной команде института по футболу, участник команды КВН.

Регулярно занимаюсь футболом.

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Жизненный план

1. Некоторые черты вашего характера и цель жизни в будущем

Ваши представления о будущем и основная мечта

_____

_____

Как бы вы изложили сведения о себе человеку, которого не знаете?

_____

_____

Друзья написали бы о вас так же? Что бы сказали о вас они?

_____

_____

Назовите трех человек, которые оказали на вас наибольшее влияние:

1. _____
2. _____
3. _____

Определите направленность влияния каждого из них:

1. _____
2. _____
3. _____

Назовите ваши любимые виды общественной деятельности и хобби:

1. _____
2. _____
3. _____

Перечислите три вещи, которые доставили вам наибольшее удовольствие за последний месяц:

1. _____
2. _____
3. _____

Назовите три ваших любимых занятия:

1. _____
2. _____
3. _____

Назовите три ваших нелюбимых занятия:

1. _____
2. _____
3. _____

Кратко охарактеризуйте общую цель вашей жизни:

_____

_____

2. Влияние внешней среды на вас как личность

Какие события, происходящие в мире или ближайшем окружении, волнуют вас?

1. _____
2. _____
3. _____

Какие перемены, происходящие вокруг вас, могут повлиять на вашу жизнь?

1. _____
2. _____
3. _____

Назовите ваши основные сильные стороны:

1. _____
2. _____
3. _____

Назовите ваши основные слабые стороны:

1. _____
2. _____
3. _____

Перечислите ряд неудач, которые вы испытали в жизни:

1. _____
2. _____
3. _____

Почему вы считаете, что в этих случаях были далеки от успеха?

1. _____
2. _____
3. _____

Мешают ли вам эти неудачи в сегодняшней жизни?

_____

_____

3. Ваше отношение к будущей работе

Разместите по приоритетам (от одного до восьми) ваши целевые установки на службе:

_____ удовлетворение ожиданий начальника;

_____ престиж и положение;

_____ уверенность в завтрашнем дне;

_____ возможность независимо мыслить и действовать;
_____ более высокая зарплата, увеличение льгот или и то и другое;
_____ признание руководством вашей исполнительности;
_____ продвижение по службе;
_____ личный рост и развитие.

Что вам может понравиться в работе?

1. _____
2. _____
3. _____

Насколько, *по вашему мнению*, *вы используете свой потенциал*?

_____
_____

4. Ваши представления о будущем

Опишите, *какой вы хотели бы видеть свою жизнь через пять лет*

_____
_____

Опишите, *какой вы хотели бы видеть свою жизнь через год*

_____
_____

5. Где вы хотите оказаться?

Заполняя графы в этом разделе, *будьте конкретны*. *Перед вами измеримые цели* (*задачи-шаги*), *которые позволят вам достичь целей*, *связанных с жизнью и работой*.

А. Духовная сфера:

через пять лет

_____
_____

на следующий год

_____
_____

Б. Карьера (*положение*):

через пять лет

_____
_____

на следующий год

_____
_____

В. Семья:
через пять лет

на следующий год

Г. Здоровье (вес, занятия каким-либо видом спорта):
через пять лет

на следующий год

Д. Финансовое положение (доход, собственный капитал):
через пять лет

на следующий год

Е. Досуг (развлечения, хобби, отпуск):
через пять лет

на следующий год

Ж. Прочее:
через пять лет

на следующий год

6. Реализация жизненного плана

А. Как вы собираетесь достичь своей жизненной цели?

Б. Назовите четыре мероприятия, которые вы должны осуществить в течение ближайших месяцев, чтобы оказаться там, где хотите быть на следующий год и через пять лет:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

В. Назовите четыре причины, которые мешают вам на пути продвижения к цели:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Г. Чья помощь вам нужна, чтобы полностью использовать свой потенциал и оказаться там, где хотите быть через пять лет?

1. _____
2. _____
3. _____

Воспользуйтесь этой методикой, чтобы начать действовать на пути к достижению цели.

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Тест Е.А. Климова «Ваши профессиональные склонности» [110, с. 35]

Все виды профессиональной деятельности по содержанию труда, отношению человека к объектам окружающей среды можно разделить на пять основных типов.

1. Профессии типа «человек — природа» связаны с участием человека в процессах, протекающих в живой и неживой природе. Этот тип включает профессии, связанные с изучением Земли (геолог, геофизик, океанолог и т.п.), ее растительного и животного мира (ботаник, биолог, зоолог, кинолог, эколог и т.п.), производством продукции животноводства и растениеводства (садовод, овощевод, животновод, зоотехник и т.п.).

2. В профессиях типа «человек — техника» не обойтись без использования разнообразных машин и механизмов, приборов и инструментов. Здесь можно назвать великое множество промышленных и строительных специальностей (сталевар, литейщик, кузнец, токарь, слесарь, каменщик, швея, инженер и т.п.), а также вождение и обслуживание транспортных средств.

3. К профессиям типа «человек — знаковая система» можно отнести разнообразные специальности по формам обработки информации. Это работа с системами: языковыми (библиограф, нотариус, лингвист, историк и т.п.), абстрактно-математическими (статистик, математик, бухгалтер, кассир и т.п.), графическими (чертежник, конструктор, штурман и т.п.), с системами и средствами обработки знаков (программист, оператор ЭВМ и т.д.).

4. Основное содержание профессий типа «человек — художественный образ» — искусство, художественная культура. Это творческие профессии (архитектор, живописец, дизайнер, скульптор и т.п.), профессии по художественной обработке материалов (гравер, модельер, ювелир и т.п.), созданию художественных зрелищ (композитор, режиссер, дирижер, танцовщик, актер).

5. Основным содержанием профессий «человек — человек» является общение. Здесь необходимо уметь устанавливать и поддерживать контакты с людьми. Сюда относятся педагогические профессии (учитель, вожатый, воспитатель, тренер), область юстиции (юрисконсульт,

арбитр, милиционер, прокурор, адвокат), культпросветработа (библиотекарь, экскурсовод, гид-переводчик и т.п.).

Для того чтобы оценить свои склонности к тому или иному типу деятельности, необходимо поставить знак «+» перед цифрой, если вы согласны с приведенным утверждением, и знак «–», если не согласны. Если не можете отнести это тип деятельности к себе, просто зачеркните цифру. По каждой из граф нужно подсчитать арифметическую сумму. Наибольшие полученные суммы указывают на соответствующие вашим склонностям виды деятельности. Избирать профессию следует из этой области деятельности.

Вам необходимо заполнить предлагаемую тестовую таблицу.

Таблица

Матрица выбора типа профессиональной деятельности

№ п/п	Программа самооценки	Тип профессиональной деятельности				
		Человек — природа	Человек — техника	Человек — знаковая система	Человек — художественный образ	Человек — человек
1	2	3	4	5	6	7
1	Легко знакомлюсь с людьми					1
2	Охотно и подолгу могу что-нибудь мастерить		1			
3	Охотно хожу в музей, театр и т.д.				1	
4	Охотно и постоянно ухаживаю за растениями, животными	1				
5	Охотно и подолгу могу что-либо вычислять, чертить			1		
6	Охотно общаюсь со своими сверстниками, когда нужно помочь им					1
7	Охотно и часто помогаю старшим ухаживать за растениями, животными	1				
8	Обычно делаю мало ошибок в письменных работах			1		
9	Мои поделки обычно вызывают интерес у товарищей, старших по возрасту		2			
10	Старшие по возрасту считают, что у меня есть художественные склонности				2	

Окончание

1	2	3	4	5	6	7
11	Охотно читаю о растениях, животных	1				
12	Активно участвую в художественной самодеятельности				1	
13	Охотно читаю об устройстве машин, приборов		1			
14	Охотно и подолгу могу решать трудные задачи, кроссворды, головоломки			2		
15	Легко улаживаю разногласия между сверстниками или младшими					2
16	Старшие считают, что у меня есть способности к работе с техникой		2			
17	Мое художественное творчество одобряют				2	
18	Старшие считают, что у меня есть способности к работе с растениями, животными	2				
19	Считают, что обычно мне удается подробно и ясно излагать мысли в письменной форме			2		
20	Почти никогда не ссорюсь					1
21	Мои поделки одобряют незнакомые люди		1			
22	Без особого труда усваиваю незнакомые или иностранные слова			1		
23	Мне часто случается помогать незнакомым людям					2
24	Подолгу могу заниматься художественным творчеством				1	
25	Люблю разбираться в устройстве машин и т.п.		1			
26	Охотно наблюдаю за растениями, животными	1				
27	Мне обычно удается убедить младших сверстников поступать так, а не иначе					1
28	Охотно читаю научно-популярную, критическую, публицистическую литературу			1		
29	Пробую свои силы в художественном творчестве				1	
	Итого					

После того как вы подсчитали баллы, сделайте письменный вывод о том, к какому типу профессии вы относитесь, назовите примеры профессий, какие качества у вас выражены недостаточно, что мешает достижению поставленной цели.

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

Анализ сильных и слабых сторон индивида с учетом его способностей

Каждый человек планирует свою карьеру исходя их профессиональных склонностей, потребностей и индивидуальных способностей. Чтобы правильно оценить имеющийся уровень профессиональных навыков и умений, необходимо знать свои сильные и слабые стороны.

Сформулируйте письменно в графах 3—4 таблицы личные сильные и слабые стороны, учитывая имеющиеся у вас способности. Будьте объективны и правдивы. Формулируйте расширенные характеристики.

Таблица

Сильные и слабые стороны личности с учетом ее способностей

№ п/п	Способности	Сильные стороны	Слабые стороны
1	2	3	4
1	Профессиональные знания и опыт	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.
2	Социально-коммуникативные способности	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.
3	Личные способности	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.
4	Способности руководителя	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.
5	Интеллектуальные способности	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.

ПРИЛОЖЕНИЕ 7

Оформление списка учебной и научной литературы

Если вас интересует сфера управления персоналом, то список учебной и научной литературы по данному направлению оформляете следующим образом.

Учебники и монографии

1. *Виханский О.С.*, *Наумов А.И.* Менеджмент. М. : Гардарики, 2005.
2. *Мескон М.Х.*, *Альберт М.*, *Хедоури Ф.* Основы менеджмента : пер. с англ. М. : Дело, 2006.
3. Персональный менеджмент / С.Д. Резник, Ф.Е. Удалов, С.Н. Соколов, В.В. Бондаренко. М. : ИНФРА-М, 2008.
4. *Травин В.В.*, *Дятлов В.А.* Основы кадрового менеджмента. М. : Дело, 2000.

Публикации в журналах

1. *Авдошина Н.*, *Тукумцев Б.* Партисипативные методы управления в современных условиях // Проблемы теории и практики управления. 2003. № 5. С. 23—25.
2. *Бергманн А.*, *Паскье-Дорт Ж.* Человеческие ресурсы в процессе перестройки и рационализации производства // Проблемы теории и практики управления. 2003. № 4. С. 15—21.

ПРИЛОЖЕНИЕ 8

Тест «Каков ваш характер?»

Этот тест поможет вам узнать новое о вашем характере. Не огорчайтесь, если оценка будет не такой, как вам хотелось бы. Отнеситесь к приведенным формулировкам с чувством юмора. В конце концов результат может измениться, если в будущем сможете ответить «нет» там, где сегодня говорите «да», и наоборот. Иными словами, свой характер можно переделать.

Возьмите лист бумаги и ответьте на поставленные вопросы, указывая соответствующий вариант. После ответов на все вопросы по сумме набранных баллов (в соответствии со школой оценок ответов) вы узнаете, к какой из четырех групп (перечисленных в конце теста) вы себя можете отнести.

1. Часто ли вы задумываетесь над тем, какое влияние оказывают ваши поступки на окружающих:
   а) очень редко;
   б) редко;
   в) достаточно часто;
   г) очень часто?

2. Случается ли вам говорить что-либо такое, во что вы сами не верите, — из-за упрямства, наперекор другим либо из «престижных» соображений? (Да, нет.)

3. Какие из перечисленных качеств вы более всего цените в людях:
   а) настойчивость;
   б) широту мышления;
   в) эффектность, умение «показать себя»?

4. Имеете ли вы склонность к педантизму? (Да, нет.)

5. Быстро ли вы забываете о неприятностях, которые случаются с вами? (Да, нет.)

6. Любите ли вы анализировать свои поступки?

7. Находясь в кругу лиц, хорошо вам известных:
   а) стараетесь сохранить тон, принятый в этом кругу;
   б) остаетесь самим собой?

8. Приступая к трудному заданию, стараетесь ли не думать об ожидающих вас трудностях? (Да, нет.)

9. Какое из перечисленных ниже определений, по вашему мнению, больше всего подходит вам:
   а) мечтатель;
   б) «рубаха-парень»;

в) усерден в труде;
г) пунктуален, аккуратен;
д) «философ» в широком смысле этого слова;
е) суетный человек?

10. При обсуждении того или иного вопроса:
а) высказываете свою точку зрения, хотя, быть может, она отличается от мнения большинства;
б) считаете, что в данной ситуации лучше промолчать, хотя и имеете иную точку зрения;
в) поддерживаете большинство, оставаясь при своем мнении;
г) не утруждаете себя раздумьями и принимаете точку зрения, которая преобладает?

11. Какое чувство может вызвать у вас неожиданный вызов к руководителю:
а) раздражение;
б) тревогу;
в) озабоченность;
г) равнодушие?

12. Если в пылу полемики ваш оппонент «сорвется» и допустит личный выпад против вас, как вы поступите:
а) ответите ему в том же тоне;
б) проигнорируете этот факт;
в) демонстративно оскорбитесь;
г) предложите перенести разговор на другое время?

13. Если ваша работа забракована, это вызовет у вас:
а) досаду;
б) стыд;
в) гнев?

14. Если вы попадаете впросак, кого вините в первую очередь:
а) себя самого;
в) «фатальное невезение»;
г) прочие «объективные обстоятельства»?

15. Не кажется ли вам, что окружающие вас люди — будь то руководители, коллеги или подчиненные — недооценивают ваши способности и знания? (Да, нет.)

16. Если ваши друзья или коллеги начинают над вами подшучивать, то вы:
а) злитесь на них;
б) стараетесь ретироваться;
в) не раздражаясь, начинаете подыгрывать им;
г) отвечаете смехом и, как говорится, «ноль внимания»;

д) делаете безразличный вид и даже улыбаетесь, но в душе негодуете?

17. Если вы спешите и вдруг на обычном месте не находите свой портфель (зонтик, перчатки и т.д.), то вы:
а) будете молча продолжать поиск;
б) будете искать, обвиняя своих домашних в беспорядке;
в) уйдете без нужной вам вещи?

18. Что, скорее всего, выведет вас из равновесия:
а) длинная очередь в приемной;
б) толчея в общественном транспорте;
в) необходимость приходить в определенное место несколько раз по одному и тому же вопросу?

19. Закончив спор, продолжаете ли вести его мысленно, приводя все новые и новые аргументы в защиту своей точки зрения? (Да, нет.)

20. Если для выполнения срочной работы вам представится возможность выбрать себе помощника, кого из возможных кандидатов вы выберете:
а) человека исполнительного, но безынициативного;
б) человека знающего, но упрямщика и спорщика;
в) человека одаренного, но с ленцой?

Подсчитайте сумму баллов, используя приведенный ниже ключ.

Ключ к тестовому заданию «Каков ваш характер?»

Шкала оценки ответов

1) а — 0, б — 1, в — 2, г — 3;	11) а — 0, б — 1, в — 2, г — 0;
2) да — 0, нет — 1;	12) а — 0, б — 2, в — 1, г — 3;
3) а — 1, б — 1, в — 0;	13) а — 2, б — 1, в — 0;
4) да — 2, нет — 0;	14) а — 2, б — 0, в — 0;
5) да — 0, нет — 2;	15) да — 0, нет — 2;
6) да — 2, нет — 0;	16) а — 0, б — 1, в — 2, г — 0, д — 0;
7) а — 2, б — 0;	17) а — 2, б — 0, в — 1;
8) да — 0, нет — 2;	18) а — 0, б — 1, в — 2;
9) а — 0, б — 1, в — 2, г — 0, д — 0; е — 0;	19) да — 0, нет — 2;
10) а — 2, б — 0, в — 0; г — 0;	20) а — 0, б — 1, в — 2.

Если вы набрали:

меньше 15 *баллов* — вы человек слабохарактерный, неуравновешенный и, пожалуй, беззаботный. В случающихся с вами неприятностях

готовы винить кого угодно, кроме себя. И в дружбе, и в работе на вас трудно положиться (задумайтесь над этим);

от 15 *до* 25 *баллов* — у вас достаточно твердый характер. Вы обладаете реалистическими взглядами на жизнь, но не все ваши поступки равноценны. Бывают у вас и срывы, и заблуждения. Вы добросовестны и вполне терпимы в коллективе. И все же вам есть надо подумать, чтобы избавиться от некоторых недостатков (можно не сомневаться, что вам это под силу);

от 26 *до* 38 *баллов* — вы принадлежите к числу людей настойчивых и обладающих достаточным чувством ответственности. Цените свои суждения, но и считаетесь с мнением других. Правильно ориентируетесь в возникающих ситуациях и в большинстве случаев умеете выбрать правильное решение. Это говорит о наличии у вас черт сильного характера. Избегайте только самолюбования и всегда помните: сильный — это не значит жестокий;

свыше 38 *баллов* — простите, но мы ничего вам не можем сказать. Почему? Потому что просто не верится, что есть люди с таким идеальным характером. А может быть, такая сумма баллов — это результат не совсем объективной оценки своих поступков и поведения?

ПРИЛОЖЕНИЕ 9

Тест «Умение слушать» [105, с. 120]

Прочитайте готовые ответы на вопрос: «Как вы обычно (чаще всего) слушаете собеседника?» Если ответ соответствует особенностям вашего поведения, то напишите рядом с ним «да», если не соответствует, то — «нет».

1. Обычно я быстро понимаю, что мне хотят сказать, и дальше слушать уже неинтересно.
2. Я терпеливо жду, когда собеседник закончит рассказ.
3. Мое внимание полностью сосредоточено на рассказе.
4. Я стараюсь понять, что собеседник при этом хочет скрыть от меня и почему.
5. Я перебиваю собеседника, чтобы уточнить детали, интересующие меня факты.
6. Если тема мне неинтересна, я стараюсь перевести разговор в другое русло.
7. Я невольно отмечаю ошибки в речи и поведении говорящего.
8. Не каждый человек заслуживает моего внимания.
9. Я стараюсь из каждой беседы извлечь максимум информации.
10. Я могу спокойно выслушать до конца мнение, с которым категорически не согласен.
11. Когда я понял суть рассказа, начинаю обдумывать то, что скажу в свою очередь.
12. Мне трудно слушать до конца длинные и подробные объяснения.
13. Я стараюсь запомнить важную информацию и необходимые подробности.
14. Чаще всего я слушаю из вежливости.
15. Я ставлю себя на место говорящего, чтобы понять его чувства и намерения.
16. Услышав противоположную точку зрения, я обязательно высказываю свою.
17. В разговоре я чаще говорю собеседнику «да» (выражая понимание), чем «нет».
18. Обычно я прямо отвечаю на вопросы, стараясь не уклоняться от ответа.
19. Люди охотно беседуют со мной.
20. Выслушав собеседника, я обязательно выскажу свое мнение.

21. Я избегаю вступать в разговор с незнакомым человеком, даже если он стремится к этому.
22. Большую часть времени я смотрю в глаза рассказчику.
23. Я всегда помню, что у меня и моего собеседника могут быть разные взгляды на одни и те же проблемы.
24. Большую часть времени я делаю вид, что слушаю, а сам думаю о своих проблемах и заботах.
25. Обычно решение проблемы приходит мне в голову гораздо раньше, чем собеседник закончит говорить.
26. Я всегда помню, что я и мой собеседник можем по-разному понимать смысл одних и тех же слов.
27. Я поправляю ошибки в речи хорошо знакомого мне собеседника (ударения, термины).
28. Я не буду слушать человека, которого не уважаю или считаю глупым, некомпетентным или слишком молодым.
29. Обычно я получаю удовольствие от общения с людьми, даже малознакомыми.
30. Обычно я больше слушаю других, чем говорю.

Подсчитайте сумму баллов, используя приведенный ниже ключ.

Ключ к ответам

Вы получаете по одному баллу за ответ «да» на вопросы: 2, 3, 4, 9, 10, 13, 15, 17, 18, 19, 22, 23, 26, 29, 30 и за ответ «нет» на вопросы: 1, 5, 6, 7, 8, 11, 12, 14, 16, 20, 21, 24, 25, 27, 28.

Оцените свой результат

25—50 баллов. Вы просто идеальный слушатель, за что пользуетесь заслуженной любовью и уважением окружающих. Вы до тонкостей постигли это сложное искусство, и у вас есть чему поучиться. Надеемся, вы объективно и честно оценили свое умение слушать.

20—24 балла. Вы — хороший слушатель, но допускаете отдельные ошибки (сравните свои ответы с оценками ключа). Желаем успехов в овладении этим искусством.

15—19 баллов. Вероятно, вы считаете себя хорошим слушателем, но вас можно скорее отнести к числу посредственных. Вы допускаете довольно много ошибок, которые раздражают других людей и мешают вам овладеть искусством слушания.

10—14 баллов. Вас следует отнести к людям, плохо умеющим слушать. Кое-что вы делаете правильно, и это позволяет вам не быть

в полном одиночестве. Но гораздо больше вы делаете неправильно, и это отталкивает ваших собеседников.

Меньше 9 баллов. Вы не умеете слушать других людей. Советуем внимательно проанализировать свои ошибки, сверяя свои ответы с оценками ключа. Неумение слушать лишает вас величайшего удовольствия в жизни, мешает сделать карьеру и может привести к одиночеству. Не лучше ли вам измениться?

ПРИЛОЖЕНИЕ 10

Тест «Насколько этично ваше поведение на работе?» [105, с. 124]

Важным показателем уровня развития персонала является усвоение ценностей и норм деловой этики, формирование нравственного капитала в целом. Данный тест призван выявить установки на соблюдение служебной этики.

Определите для себя, как часто вы совершаете, совершали или будете совершать в будущем указанные поступки. Перед каждым из приведенных ниже 15 утверждений поставьте букву, соответствующую вашему ответу: «Ч» («часто»), «В» («время от времени»), «Р» («редко»), «Н» («никогда»).

Если имеется возможность и это мне ничем не грозит, то

1) я опаздываю на работу, хотя знаю, что мне продолжают платить деньги за весь рабочий день;
2) я ухожу с работы пораньше, хотя знаю, что мне продолжают платить деньги за весь рабочий день;
3) я делаю длительные перерывы при выполнении работы, хотя знаю, что мне продолжают платить за весь рабочий день;
4) я звоню и сообщаю, что я болен (хотя это неправда), чтобы получить лишний выходной;
5) я использую рабочий телефон для ведения личных междугородных переговоров;
6) я занимаюсь своими личными делами во время работы;
7) я использую ксерокс в офисе в своих личных целях;
8) я пересылаю свою почту вместе с почтой компании, в которой работаю;
9) я уношу домой часть продукции, производимой компанией;
10) я раздаю ее своим друзьям или позволяю им пользоваться этой продукцией;
11) я заставляю компанию платить за поездки, которые не делал, или покрывать мои прочие затраты, которых не было;
12) я использую служебную машину в личных целях;
13) я приглашаю друга куда-нибудь пообедать и записываю это на счет компании;
14) я приглашаю друга в какую-либо поездку и записываю это на счет компании;

15) я принимаю подарки от поставщиков или клиентов за оказанные им услуги.

Подсчитайте количество баллов, используя ключ.

Н	Р	В	Ч
1	2	3	4

У вас должно получиться в сумме от 15 до 60 баллов. Поскольку все утверждения и высказывания были неэтичными, то чем меньше очков вы набрали, тем этичнее ваше поведение на работе.

В странах Запада трудовая этика по сравнению с Россией имеет глубокие отличия и ее показатели существенно выше.

Уровень трудовой этики в современной России применительно к молодежи таков:

до 30 баллов — высокий уровень;

30—38 баллов — средний уровень;

свыше 39 баллов — низкий уровень.

ПРИЛОЖЕНИЕ 11

Тест «Этика бизнеса» [105, с. 125]

Дайте свою оценку приведенным ниже утверждениям по следующей шкале: абсолютно согласен — 0 баллов, в основном согласен — 1 балл, не согласен — 2 балла, совершенно не согласен — 3 балла.

1. Скорее всего, работники фирмы не сообщают руководству о своих ошибках и упущениях.
2. Бывает, что менеджер должен в интересах фирмы нарушить условия контрактов, в частности, не соблюдать правила безопасности.
3. Не всегда следует соблюдать точность в отчетности о расходах, достаточно приблизительных цифр.
4. Иногда можно утаить не самую приятную информацию от начальства.
5. Надо действовать так, как приказывает руководитель, хотя у вас есть сомнения в правильности его действий.
6. В случае необходимости в рабочее время можно заняться и собственными делами.
7. Иногда нужно задержать работника после работы, чтобы проверить его деловые качества и усердие.
8. Клиенту фирмы можно дать доверительную информацию, если это приносит мне определенные выгоды.
9. Можно пользоваться служебной линией связи для решения собственных вопросов, если эта линия свободна.
10. Менеджер ориентируется на конечную цель, поэтому для ее достижения все средства хороши.
11. Если для заключения контракта нужен хороший банкет, нужно его сделать.
12. Без нарушения существующих инструкций жить невозможно.
13. Если кассир дает сдачу не полностью — это терпимо.
14. Иногда можно использовать копировальную машину компании в собственных целях.
15. Можно унести домой с работы кое-что из канцелярских принадлежностей (бумага, лента для пишущей машинки и т.п.), принадлежащих компании, ведь я работаю в этой компании.

Используя шкалу, подсчитайте сумму баллов и оцените свой результат.

0—5 баллов — ваша этика выше всяких похвал;

6—10 баллов — у вас высокий уровень этики;

11—15 баллов — вполне приемлемый результат;

16—26 баллов — средний этический уровень;

26—35 баллов — необходимо ваше моральное совершенствование;

36 и выше — у вас большие резервы для совершенствования.

ПРИЛОЖЕНИЕ 12

Тест «Умеете ли вы контролировать себя?» [105, с. 149]

Самоконтроль, умение сдерживать лишние эмоции — одно из важнейших качеств эффективного лидера. Предлагаемый в таблице тест поможет определить, насколько вы обладаете этим качеством.

Сделайте отметку в графе «да», если вы согласны с утверждением, или «нет», если не согласны.

Таблица

Качества эффективного лидера

№ п/п	Утверждения	Да	Нет
1	Мне кажется трудным подражать другим людям		
2	Я бы, пожалуй, мог при случае рассказать анекдот, чтобы привлечь внимание или позабавить окружающих		
3	Из меня мог бы выйти неплохой актер		
4	Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубоко, чем это есть на самом деле		
5	В компании я редко оказываюсь в центре внимания		
6	В различных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по-разному		
7	Я могу отстаивать только то, в чем искренно убежден		
8	Чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают увидеть		
9	Я могу быть дружелюбным с людьми, которых я не выношу		
10	Я всегда такой, каким я кажусь		

Начислите себе по одному баллу за ответ «нет» на вопросы: 1, 5 и 7 и за ответ «да» на все остальные. Подсчитайте сумму баллов. Если вы отвечали искренне, то о вас, по-видимому, можно сказать следующее:

0—3 балла — у вас низкий коммуникативный контроль. Ваше поведение устойчиво, и вы не считаете нужным его изменять в зависимости от ситуации. Вы способны к искреннему самораскрытию в общении. Некоторые считают вас «неудобным» в общении из-за прямолинейности.

4—6 баллов — у вас средний коммуникативный контроль. Вы искренни, не сдержанны в своих эмоциональных проявлениях. Вам следует больше считаться в своем поведении с окружающими людьми.

7—10 баллов — у вас высокий коммуникативный контроль. Вы легко входите в любую роль, гибко реагируете на изменение ситуации и даже в состоянии предвидеть впечатление, которое производите на окружающих.

В процессе обсуждения целесообразно составить в общих чертах оптимальную модель поведения и порекомендовать придерживаться ее в повседневной жизни.

ПРИЛОЖЕНИЕ 13

Тест «Соответствует ли здоровье человека профессии менеджера?» [105, с. 155]

Здоровье руководителя, его способность выдерживать большие нервные и психологические нагрузки относятся к необходимым чертам эффективного руководства. Предлагаемый тест поможет определить состояние вашей нервной системы, от которой во многом зависит здоровье в целом.

Ответьте на вопросы, выбирая наиболее подходящий для вас вариант ответа. Подсчитайте общее количество набранных баллов (указаны рядом с ответом).

1. Переживаете ли вы долгое время из-за неприятностей?

Да — 5; часто — 4; иногда — 2; никогда — 1.

2. Много ли времени вы уделяете разговорам на личные темы?

Свыше 3 ч — 0; 2 ч — 0; 1 ч — 0; меньше 1 ч — 2; ни минуты — 4.

3. Перебиваете ли вы собеседника, объясняющего вам что-то с излишними подробностями?

Да — 4; часто — 3; иногда — 1; нет — 0.

4. Всегда ли вы спешите?

Да — 5; спешу часто — 4; спешу иногда — 1; никогда не тороплюсь — 0.

5. Представляет ли вам затруднение обратиться к кому-либо с просьбой о помощи?

Да — 3; зависит от обстоятельств — 2; очень редко — 1; никогда — 0.

6. Думаете ли вы о своих проблемах даже в свободное время?

Весьма часто — 5; иногда — 2; никогда — 0.

7. Если у другого человека что-то не получается, есть ли у вас желание сделать это вместо него?

Да — 5; часто — 4; иногда — 2; никогда — 0.

8. Сложно ли вам ограничить себя во вкусной еде?

Да — 3; часто — 2; иногда — 1; редко, никогда — 0.

9. Делаете ли вы несколько дел одновременно?

Да — 5; часто — 4; иногда — 3; редко — 1; никогда — 0.

10. Бывает ли, что во время беседы ваши мысли витают где-то далеко?

Часто — 5; нередко — 4; бывает — 3; очень редко, никогда — 0.

11. Сколь часто вам приходит мысль, что люди говорят об очень скучных и бесполезных вещах?

Весьма часто — 5; нередко — 4; иногда — 1; редко, никогда — 0.

12. Нервничаете ли вы, выстаивая очередь?

Очень часто — 4; часто — 3; иногда — 2; очень редко — 1; никогда — 0.

13. Нравится ли вам давать советы другим?

Да — 4; как правило — 3; иногда — 1; редко, никогда — 0.

14. Часто ли вы колеблетесь, прежде чем принять решение?

Всегда — 3; зачастую — 2; часто — 1; очень редко, никогда — 0.

15. Быстро ли вы говорите?

Спеша, скороговоркой — 3; довольно торопливо — 2; спокойно, рассудительно — 0.

Подсчитайте сумму баллов и оцените свой результат.

50—63 балла — ваше нервное напряжение велико. Нужно подумать о состоянии своего здоровья и изменить образ жизни.

20—49 баллов — состояние здоровья терпимое, но следует приучить себя расслабляться, снимать напряжение.

До 19 баллов — основные ваши черты — спокойствие и уравновешенность. Не обращайте и в дальнейшем внимание на мелочи, не драматизируйте свои неудачи.

ПРИЛОЖЕНИЕ 14

Практикум на тему: «Изучение оценки личности» [124, с. 117]

1. Перед вами оценочный лист, представленный в виде семантического дифференциала. Выполните письменно следующие действия (на отдельном листе).

а) Оцените себя. Для этого определите свои координаты на каждой строке дифференциала, поставив соответствующую точку в зависимости от близости к левому или правому критерию. После этого соедините все полученные точки — и вы получите свой личностный профиль.

б) Попросите своих коллег оценить вас по этому же профилю (на другом листе).

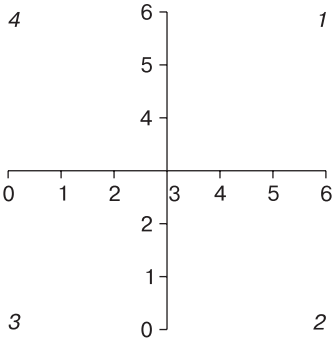
в) Сравните два профиля, и вы получите информацию для размышления.

1	Оптимист							Пессимист
2	Внушает доверие							Вызывает недоверие
3	Понятный							Непонятный
4	Тактичный							Бестактный
5	Непринужденный							Скованный
6	Самостоятельный							Несамостоятельный
7	Уверенный в себе							Неуверенный в себе
8	Смелый							Робкий
9	Общительный							Замкнутый
10	Активный							Пассивный
11	Отзывчивый							Равнодушный
12	Доверчивый							Подозрительный
13	Уступчивый							Неуступчивый
14	Альтруист							Эгоист
15	Эрудированный							Ограниченный

2. Перед вами 12 утверждений. Внимательно прочтите каждое и решите, относится ли конкретное утверждение к вам лично. Если относится — ставьте «да», если не относится — ставьте «нет». Чем меньше времени вы потратите на ответы, тем точнее будет результат.

1. Обычно осуществляете деятельность без предварительного планирования.
2. Случается, что чувствуете себя то счастливым, то несчастным без видимых причин.
3. Чувствуете себя счастливым, когда занимаетесь делом, требующим немедленных действий.
4. Подвержены колебаниям настроения от плохого к хорошему без видимых причин.
5. При завязывании новых контактов первым проявляете инициативу.
6. Часто бываете в плохом настроении.
7. Склонны действовать быстро и решительно.
8. Бывает, что пытаетесь на чем-то сосредоточиться, но не можете.
9. Вы являетесь вспыльчивым человеком.
10. Часто бывает так, что в беседе с другими присутствуете лишь физически, а мысленно отсутствуете.
11. Чувствуете себя неуютно, когда не имеете возможности общаться.
12. Временами полны энергии, а временами очень пассивны.

Определите тип своего темперамента, используя приведенную ниже схему следующим образом: сумму «да» всех нечетных утверждений отложите по горизонтали (слева направо), а сумму «да» всех четных — по вертикали (снизу вверх). Определите координаты своих показателей, а по ним — тип темперамента: сектор 1 — холерический тип; сектор 2 — сангвинический; сектор 3 — флегматический; сектор 4 — меланхолический тип. Если точка располагается поблизости от пересечения осей координат, то это означает, что у вас смешанный тип темперамента.



Типы темпераментов:

- сильный неуравновешенный тип с преобладанием возбуждения — холерик;
- сильный уравновешенный, подвижный — сангвиник;
- сильный уравновешенный, инертный — флегматик;
- слабый тип — меланхолик.

Помните, что ярко выраженные темпераменты встречаются не так уж часто.

Тематическая подборка издательства «КНОРУС»

Бондаренко В.В. Менеджмент организации. Введение в специальность : учеб. пособие. М. : КНОРУС, 2014.

Бочаров С.Н. Инвестиционный менеджмент : учеб. пособие. М. : КНОРУС, 2013.

Грибов В.Д. Менеджмент : учеб. пособие. М. : КНОРУС, 2013.

Дорофеев В.Д. Стратегический менеджмент : учеб. пособие. М. : КНОРУС, 2014.

Найденова Р.И. Финансовый менеджмент : учеб. пособие. М. : КНОРУС, 2013.

Полукаров В.Л. Психология менеджмента : учеб. пособие. М. : КНОРУС, 2013.

Пустынникова Е.В. Основы менеджмента : учеб. пособие. М. : КНОРУС, 2013.

Разу М.Л. Менеджмент : учебник. М. : КНОРУС, 2013.

Соколова О.Н. Инновационный менеджмент : учеб. пособие. М. : КНОРУС, 2013.

Тебекин А.В. Менеджмент организации : учебник. М. : КНОРУС, 2014.

Трошина Е.В. Основы менеджмента : учеб. пособие. М. : КНОРУС, 2013.