

Министерство образования и науки Российской Федерации

Университетский колледж

федерального государственного бюджетного образовательного учреждения
высшего образования «Оренбургский государственный университет»

М.Н. Горшенина, М.В. Середа

МЕНЕДЖМЕНТ

Конспект лекций

Рекомендовано к изданию Редакционно-издательским Советом федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Оренбургский государственный университет» в качестве конспекта лекции для студентов, обучающихся по программам среднего профессионального образования по специальности 40.02.01 Право и организация социального обеспечения

Оренбург
2016

УДК 338
ББК 65.391.21
Г 67

Рецензент – доцент кафедры менеджмента ОГУ, кандидат экономических наук Е.И. Куценко

Горшенина, М.Н.

Г 67 Менеджмент: конспект лекций /М.Н. Горшенина, М.В. Середа;
Оренбургский государственный университет. – Оренбург
Университетский колледж ОГУ, 2016. - 55 с.

Конспект лекций разработан специально для студентов с целью оказания им помощи в эффективном усвоении учебного материала по дисциплине «Менеджмент».

Конспект лекции предназначен для студентов, обучающихся с учетом Федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования по специальности 40.02.01 Право и организация социального обеспечения

УДК 338
ББК 65.391.21

© Горшенина М.Н.,
© Середа М.В., 2016
© ОГУ, 2016

Содержание

| | |
|---|----|
| Введение | 5 |
| 1 Современный менеджмент: сущность и характерные черты..... | 6 |
| 1.1 Понятие менеджмента | 6 |
| 1.2 Менеджмент как наука и искусство | 6 |
| 1.3 Принципы и методы менеджмента | 8 |
| 1.4 Сущность деятельности менеджера. Модель современного менеджера | 11 |
| 2 Предмет и объект менеджмента. Понятие психики и ее структура | 17 |
| 2.1 Предмет и объект менеджмента | 17 |
| 2.2 Понятие психики | 17 |
| 2.3 Личность и ее структура | 19 |
| 2.4 Индивидуально-типологические особенности личности | 21 |
| 3 Цикл менеджмента | 22 |
| 4 Принятие решений | 23 |
| 4.1 Понятие управленческих решений, их классификация | 23 |
| 4.2 Методы и уровни принятия решений | 26 |
| 5 Конфликты и способы его преодоления, стрессы | 27 |
| 5.1 Конфликт: понятие, причины конфликтов | 27 |
| 5.2 Виды конфликтов | 28 |
| 5.3 Методы разрешения конфликта | 30 |
| 5.4 Стресс жизни. Стрессовое напряжение | 32 |
| 5.5 Основные причины стресса | 32 |
| 5.6 Методы профилактики стресса | 40 |
| 6 Деловое общение | 41 |
| 6.1 Деловое общение, его характеристика | 42 |
| 6.2 Этика делового общения «сверху-вниз» | 42 |
| 6.3 Фазы делового общения | 43 |
| 7 Информационные технологии в управлении производством | 45 |

| | | |
|-----|---|----|
| 8 | Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности ... | 48 |
| 8.1 | Руководство: власть и личное влияние | 48 |
| 8.2 | Причины дефицита времени | 50 |
| 8.3 | Стили управления | 54 |
| | Список использованных источников | 55 |

Введение

Управление зародилось примерно семь тысяч лет назад, но только с конца XIX века и особенно в XX-м, с развитием социального рыночного хозяйства, менеджмент выделился в самостоятельную область знаний, т.е. в науку. Западный менеджмент – это, прежде всего, особая субкультура со своими ценностями, нормами и законами. С другой стороны – это совокупность технических процедур и методов, сумма неких практических действий по планированию, организации, мотивации и контролю, необходимых для достижения поставленных целей. В этой связи, объем, и содержание понятий управление и менеджмент несколько не совпадают, так как менеджмент можно трактовать как «успешное управление», как достижение цели с учетом ресурсных ограничений.

1 Современный менеджмент: сущность и характерные черты

1.1 Понятие менеджмента

Русское слово «менеджмент» происходит из английского языка: management и переводится на русский как «управление», «руководство». Слова заимствовали для того, чтобы обозначать при его помощи что-то новое.

Существует множество определений менеджмента. Наиболее употребляемые.

Менеджмент:

- 1) способ, манера общения с людьми;
- 2) власть и искусство управления;
- 3) особого рода умелость и административные навыки;
- 4) орган управления, административная единица.

Менеджмент – теория и практика управления производством и сбытом, ориентированные на повышение эффективности и увеличение прибыли.

Менеджмент – управление производством; совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством с целью повышения его эффективности и прибыльности.

Менеджмент можно рассматривать одновременно как:

- 1) процесс, в ходе которого профессионалы создают организации, формулируют цели и методы достижения этих целей, планируют, координируют деятельность организации в целом, ее структурных подразделений и отдельных сотрудников;
- 2) специальный орган управления современных коммерческих и некоммерческих организаций.

1.2 Менеджмент как наука и искусство

Менеджмент – это форма общественной практики людей, обеспечивающая функционирование и развитие предприятий, реализацию стоящих перед ними целей.

Высокая степень овладения практикой управления предприятиями может оцениваться как искусство.

Поскольку деятельность организации складывается из взаимодействия огромного количества элементов, колеблющихся от воздействия внутренней и внешней среды, а главным элементом системы выступают люди, то управление организацией можно считать не только наукой, но и искусством. Дело в том, что полностью просчитанный научный подход в некоторых ситуациях может дать непрогнозируемый результат из-за неискusstvenного его применения. Существует мнение, что действительно эффективно может управлять организацией только человек, обладающий управленческим талантом, разумеется, использующий научные методы и действующий на основе опыта.

Наука управления возникла на основе многолетнего накопления эмпирических знаний, сформировавшихся теорий управления.

Предметом науки менеджмента являются общественные отношения между людьми в сфере управления, выявление факторов и условий, непосредственно либо опосредованно влияющих на эффективность организованной трудовой деятельности.

Основы науки базируются на философии; очевидна связь менеджмента с политологией, социологией и другими науками. Наука управления обязательно должна опираться на нормы гражданского и административного права, огромное значение имеют и должны учитываться положения трудового права. Как самостоятельная наука, со своим предметом и методом, менеджмент сформировался в конце XIX века.

Менеджмент дает нам возможность управлять организацией таким образом, что ее деятельность оптимизируется – дает максимальный результат в данных конкретных условиях.

1.3 Принципы и методы менеджмента

Эффективность и качество управления определяются, прежде всего, обоснованностью методологии решения проблем, т. е. подходов, принципов, методов. Принципы управления отражают теоретический идеал управления, к достижению которого необходимо стремиться, т.е. они являются критерием эффективности и обоснованности.

В принципах обобщены познанные законы и закономерности и обоснованный опыт управления. Принципы не привнесены извне, они вытекают из самой сущности общества, из уровня развития его производительных сил, культуры и тому подобного (например, японская и американская модели менеджмента). Для формирования, функционирования и развития системы менеджмента необходимо соблюдать следующие принципы:

- сочетание специализации и универсализации в управлении (при выполнении управленческих работ должно обеспечиваться оптимальное соотношение между специализацией и универсализацией);

- устойчивость к внешней среде (при изменении отдельных элементов микро- и макросреды предприятия система управления должна продолжать функционировать и выполнять поставленные цели);

- экономичность управления (при выборе способов и средств для осуществления управления и достижения цели необходимо ограничивать затраты: трудовые; материальные; временные; финансовые; моральные;

- эффективность управления; сочетание централизации и децентрализации в управлении (в каждой конкретной системе управления должен быть оптимальный уровень централизации (децентрализации) выполнения соответствующих функций).

Приведенные принципы управления характерны для любой подсистемы, но вместе с тем каждая подсистема системы должна формироваться и функционировать на основе еще и специфических принципов.

Так, например, специфическими принципами управления персоналом являются: разделение труда; единоначалие; подчиненность личных интересов общим и т. д.

Принцип менеджмента – это закономерности, в рамках которых реализуются связи (отношения) между различными структурами (элементами) управленческой системы, проявляющиеся при постановке практических задач управления. Иными словами, это правила, основные положения, нормы, которыми руководствуются управленцы (менеджеры) в практической деятельности.

Принципы менеджмента определяют требования к системе, структуре, организации и процессу управления, построению органов управления и методам осуществления его функций. Их можно рассмотреть на примере принципов управления, сформулированных Анри Файолем:

- разделение труда, целью которого является выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству, при тех же условиях;
- полномочия и ответственность. Где даются полномочия – там возникает ответственность;
- дисциплина, которая предполагает справедливо применяемые санкции;
- единоначалие;
- единство направления. Каждая группа должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя;
- подчиненность личных интересов общим;
- вознаграждение персонала;
- централизация. Соответствующая степень централизации будет варьироваться в зависимости от конкретных условий;
- скалярная цепь – это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение в этой цепочке, до руководителя низового звена;
- порядок;
- справедливость как сочетание доброты и правосудия;

- стабильность рабочего места для персонала;
- инициатива, которая придает организации силу и энергию;
- корпоративный дух, являющийся результатом гармонии персонала.

Принципы управления должны иметь правовое оформление, закрепленное в системе нормативных документов, договорных обязательств, законодательных актов и т. д. Однако при этом характер и формы их закрепления могут быть достаточно гибкими, чтобы избежать догматизма, фетишизации и излишней жесткости процедур и формулировок.

В книге Ф. Тейлора «Принципы научного управления» (Нью-Йорк, 1919 г.) изложены основные принципы эффективной промышленной организации. Идеи Тейлора помогли многим организациям приобрести тот вид, который они имеют сегодня, а также определить задачи управления для нескольких поколений менеджеров.

Ф. Тейлор предложил заменить индивидуальную оценку каждого рабочего научным подходом к управлению. Менеджеры должны были отделить планирование работы от ее непосредственного выполнения и оставить за собой право выбора методов исполнения конкретной задачи. Анализируя все этапы рабочего процесса, и создавая стандарты для каждого из них, они могли определить наилучший метод выполнения задачи, гарантирующий максимальную эффективность.

Эти и другие специфические советы Тейлора по управлению отражали научное представление XIX в., заключенного в делении целого на отдельные части, для того чтобы лучше осуществлять контроль над ними. Действительно, методика функционального разделения (отдел планирования, отдел заработной платы, отдел стандартизации технологии и оборудования и т. п.) является средством достижения указанной цели.

Принципы Тейлора были революцией в управлении и организации труда, а его идеи в течение десятилетий способствовали массовому росту производительности труда и повышению уровня жизни. Однако опыт последних 20 лет показал, что в новой ситуации использование этих принципов не приводит к ожидаемому

результату. Это связано с тем, что в условиях быстро меняющихся рынков, отделения планирования от исполнения, изоляции рабочих друг от друга создают такие организационные структуры, которые трудно в короткие сроки приспособить к происходящим переменам.

Сегодня менеджеры должны подвергнуть переосмыслению фундаментальные элементы системы Тейлора, заключающиеся в организации труда, мотивации рабочего, задачах управления. В связи с данной необходимостью большинство новых управленческих идей являются либо прямыми, либо косвенными путями, но основные принципы новой управленческой парадигмы остаются пока неясными.

1.4 Сущность деятельности менеджера. Модель современного менеджера

Все же важнейшим требованием к менеджеру любого уровня является умение управлять людьми. Что значит управлять людьми? Чтобы быть хорошим менеджером вам надо быть психологом. Быть психологом – значит знать, понимать людей и отвечать им взаимностью. В этом во многом поможет язык жестов и телодвижений. Изучив этот язык менеджер сможет лучше понимать людей, их действия, чем они обоснованы, сможет добиться взаимного согласия, доверия людей, а это самое главное. Это способствует заключению выгодных сделок и многому другому.

Кроме того, хороший менеджер должен быть и организатором, и другом, и учителем, и экспертом в постановке задач, и лидером, и человеком, умеющим слушать других ... и все это только для начала. Он должен знать в совершенстве своих прямых подчиненных, их способности и возможности выполнения конкретной поручаемой им работы. Менеджер должен знать условия, связывающие предприятие и работников, защищать интересы тех и других на справедливой основе, устранять неспособных с целью удержания единства и правильности функционирования фирмы.

В работе руководителя много привлекательных сторон: она предоставляет большие возможности для развития личности, придает человеку достоинство,

является захватывающей и увлекательной. Менеджеру приходится часто решать сложнейшие задачи в условиях критических ситуаций и неопределенных перспектив.

В прошлом на должность менеджеров старались подобрать людей с ярко выраженными диктаторскими замашками, поскольку рабочие были в большинстве своем покорной, малообразованной, безликой массой и наилучшим способом обращения с ними считалось принуждение.

В этих условиях формула действий управляющего была: «Бизнес – есть бизнес, работай, не рассуждая».

С пониманием того, что рабочих нужно не принуждать к труду, а поощрять, изменились и требования к управляющим. Главным их достоинством стала способность играть роль главы семьи, который по-отечески относится к подчиненным, действуя по формуле: «Твердость, но справедливость».

Все это, безусловно, помогло снять многие проблемы и прежде всего антагонизм между рабочими и менеджерами.

Кризисные ситуации, все больше и больше потрясавшие западную экономику, потребовали от управляющих новых качеств. Просто ужиться с людьми было недостаточно – взаимодействие нужно было обеспечить надежной материальной базой, которую создавал надежный бесперебойный сбыт товаров. Это потребовало от менеджера еще и маклерских способностей.

И наконец, сегодня фирмы выросли настолько, что единоличное управление ими стало практически невозможным. Кроме того, у руководителей добавилось и много внешних функций, в том числе взаимодействие с партнерами, профсоюзом, государственными и политическими деятелями. Каждым направлением занимался самостоятельный управляющий, поэтому глава корпорации становился менеджером-организатором, основная обязанность которого – координировать деятельность группы менеджеров.

Выполняя эту обязанность, современный менеджер выступает в нескольких ипостасях.

Во-первых, это управляющий, облеченный властью, руководящий большим коллективом людей.

Во-вторых, это лидер, способный вести за собой подчиненных, используя свой авторитет, высокий профессионализм, положительные эмоции.

В-третьих, это – дипломат, устанавливающий контакты с партнерами и властями, успешно преодолевающий внутренние и внешние конфликты.

В-четвертых, это – воспитатель, обладающий высокими нравственными качествами, способный создать коллектив и направляющий его развитие в нужное русло.

В-пятых, это – инноватор, понимающий роль науки в современных условиях, умеющий оценить и без промедления внедрить в производство то или иное изобретение или рационализаторское предложение.

В-шестых, это – просто человек, обладающий высокими знаниями и способностями, уровнем культуры, честностью, решительностью характера и в то же время рассудительностью, способный быть во всех отношениях образцом для окружающих.

В процессе управления менеджер осуществляет ряд конкретных функций, среди которых: организация и планирование деятельности коллектива и своей собственной работы; распределение заданий и инструктаж подчиненных; контроль за ними; подготовка и чтение отчетов; проверка и оценка результатов работы; ознакомление со всеми новинками в мире бизнеса, техники и технологии, выдвижение и рассмотрение новых идей и предложений; решение вопросов, выходящих за пределы компетенции подчиненных; знакомство с текущей корреспонденцией; ответы на звонки и прием посетителей; проведение собраний и представительство; заполнение форм отчетности; ведение переговоров; повышение квалификации.

Все эти работы характеризуются: высоким разнообразием (до 200 видов действий в день), разнообразием формы самих этих действий и места их осуществления, широкими контактами и коммуникациями внутри и вне фирмы, быстрой сменой событий, людей и действий.

Выполняя свои повседневные обязанности, менеджер общается с различными категориями лиц. Прежде всего, это партнеры. Иногда они могут быть весьма неприятными, выдвигающими несуразные требования и даже угрожающими, но в любом случае обращаться с ними нужно корректно, не показывая раздражения. Другая категория людей, с которыми приходится общаться, – руководители различного ранга. В разговорах с ними выразаться следует четко и недвусмысленно, придерживаться только фактов или собственных соображений, кратко излагать мысли. Ставя какую-то проблему, лучше всего сразу же предложить вариант ее решения, чтобы босс не занимался ею от начала до конца. Вообще, лучше всего большую часть его работы взять на себя – он этого не забудет. С подчиненными общение должно быть в высшей мере доверительным и доброжелательным – от них, как известно в решающей степени зависит судьба менеджера. И наконец, менеджер постоянно общается с коллегами – руководителями других подразделений. Прямого влияния на них он оказать не может и здесь в особой мере нужно уметь вести переговоры, торговаться и убеждать.

В процессе общения менеджеру приходится выполнять три основных роли.

Во-первых, это роль координатора, связывающего одну группу людей с другой и упрощающего диалог между ними. Эту роль имидж и представительство во внешнем мире; фактический может играть номинальный глава фирмы, обеспечивающий ее вдохновляющий действия людей, направленные на лидер, достижение целей фирмы; коммуникатор, создающий возможность надежных непрерывных контактов между сотрудниками.

Во-вторых, это роль информатора, обеспечивающего прием, передачу и обработку различного рода информации. Эту роль может играть контролер, следящий за работой подчиненных, сравнивающий ее с поставленными целями. Ее может взять на себя распространитель идей, который в курсе всех изменений, влияющих на работу сотрудников, информирующий их об этом, разъясняющий политику фирмы. Это и представитель, разъясняющий значение и характер проблем другим подразделениям или партнерам.

В-третьих, это роль, связанная с принятием решений. Ее играет предприниматель, ищущий новые пути достижения целей и берущий на себя всю ответственность за риск, связанный с ними. Ее играет менеджер, ответственный за распределение ресурсов фирмы. Ее, наконец, играет представитель фирмы, ведущий переговоры с партнерами.

Менеджеры высшего звена фирмы обычно являются номинальными главами, координаторами, представителями, определяют цели и основные принципы деятельности. Менеджеры среднего звена чаще всего выступают в качестве генераторов идей, представителей на переговорах, координаторов | деятельности своих подчиненных, определяя их функциональные обязанности и цели, совершенствующие производственный процесс. Менеджеры низшего звена – мастера – находятся ближе к непосредственным исполнителям. Цели для них формируются на ближайшую перспективу непосредственными руководителями и ориентированы на повышение производительности труда, квалификации отдельных работников, снижение брака. В отличие от предыдущих категорий управленцев они решают вопрос не «Что делать?», а «Как делать?».

По своему отношению к работе менеджеры делятся на пассивных и активных. Пассивные используют, как правило, принципы деятельности, выработанные другими, замыкаются преимущественно на своих подчиненных, пытаются контролировать все их действия. В повседневной работе такие менеджеры ограничиваются решением узких проблем, причем с рутинных позиций. Они берутся лишь за то, что служит на пользу их карьере и позволяет «набрать очки», да и здесь, боясь риска, действуют только по схеме «так, чтобы наверняка», не пытаются расширить кругозор, а нехватку знаний и идей пополняют их воровством у своих подчиненных.

В противоположность пассивному руководитель активного типа не сидит на месте, стремится к испытаниям, полностью отдает себя работе. Он обладает четкими жизненными установками, требователен к себе и окружающим, стремится к совершенству. Такой руководитель постоянно находится в гуще жизни, непрерывно вырабатывает и пересматривает и соответствии с обстановкой принципы

деятельности для себя и для других. Он стремится конструктивно использовать любые, даже конфликтные, ситуации, не боясь, риска и ответственности. Активный менеджер ищет и устанавливает срочные контакты с окружающими, поощряет их самостоятельность, дает возможность выдвинуться. У активного менеджера есть все необходимые задатки для того, чтобы стать лидером коллектива, совмещающим в себе официальное признание руководства и неофициальное подчиненных. Окружающие, как считают психологи, воспринимают лидера по четырем основным моделям: «Один из нас», «Лучший из нас – образец для подражания»; «Воплощение добродетелей», «Оправдание всех ожиданий», в соответствии, с чем и строят свое отношение к нему, позволяют лидеру распространять свое влияние на коллектив и каждого в отдельности.

Лидерство – это искусство влияния на людей, вдохновения их на то, чтобы они по доброй воле стремились достичь неких целей. Очень часто, к сожалению, особенно в политике, это оказываются личные амбициозные цели самого лидера.

Люди следуют за лидером, прежде всего потому, что он в состоянии предложить им (хотя и не всегда реально дать) средства для удовлетворения их важнейших потребностей, указать нужное направление деятельности.

Власть лидера основывается на хорошем знании подчиненных, умении поставить себя на их место, анализировать ситуацию, определять ближайшие и отдаленные последствия своих действий, стремлении к самосовершенствованию, способности вселять в подчиненных уверенность, сознание необходимости совершать те или иные поступки, ибо поведение сотрудников чаще всего отражает то, чего от них ждут.

Лидер прекрасно чувствует и понимает психологические особенности партнеров, противников, начальства, умело их использует в официальных и неофициальных контактах. Убеждая других, он проявляет завидную гибкость и умение идти на компромисс.

Но подлинным источником власти лидера над людьми является его независимость, готовность в любой момент освободить занимаемое место, поскольку выражение интересов коллектива вовсе еще не означает покорности ему.

2 Предмет и объект менеджмента. Понятие психики и ее структура

2.1 Предмет и объект менеджмента

Предмет менеджмента – многоплановое явление, охватывающее в комплексе происходящие в фирме процессы, связанные с ее внутренней жизнью и с взаимодействием с окружающей средой, приводящее к достижению целей фирмы.

Объект управления – организация как группа людей с осознанно общими целями, то есть конечные конкретные состояния или достижения, к которым фирма стремится.

Объект теории менеджмента связан прежде всего с самим управлением как явлением объективного мира, но оно многообразно. В теории управления выделяют три основных вида управления:

- а) управление экономикой;
- б) управление производством;
- в) управление персоналом на производстве.

2.2 Понятие психики

Психология как наука изучает психику человека (специальная отрасль психологии – зоопсихология изучает психику животных).

Психика – это отражение предметов и явлений объективной действительности, представляющее собой функцию мозга.

Психологическая наука исследует закономерности возникновения, развития и формирования психических явлений.

Формы психических явлений:

- психические процессы (ощущения, восприятие, память, мышление и др.);
- психические состояния (активность, бодрость, пассивность, усталость и др.);
- психические свойства личности (характер, темперамент, способности и др.).

Все формы психических явлений взаимосвязаны между собой и переходят одна в другую.

Психика – общее понятие, обозначающее совокупность всех психических явлений, изучаемых в психологии. Различают два основных философских подхода к пониманию природы и проявления психики: материалистическое и идеалистическое.

Согласно первому пониманию психические явления представляют собой свойство высокоорганизованной живой материи самоуправления развитием и самопознания (рефлексия).

В соответствии с идеалистическим пониманием психики в мире существует не одно, а два начала: материальное и идеальное. Они независимы, вечны, не сводимы друг к другу и не выводимы друг из друга. Взаимодействуя в развитии, они тем не менее развиваются по своим законам. На всех ступенях своего развития идеальное отождествляется с психическим.

Согласно материалистическому пониманию психические явления возникли в результате длительной биологической эволюции живой материи и в настоящее время представляют собой высший итог развития, достигнутый ею. Есть данные, свидетельствующие о том, что уже простейшим живым существам – одноклеточным – свойственны близкие к психике явления, а именно: способность к реагированию на изменения внутренних состояний и внешнюю активность на биологически значимые раздражители, а также память и способность к элементарному научению через пластичные, приспособительные изменения поведения.

В представлениях материалистов психические явления возникли намного позднее того, как на Земле появилась жизнь. Поначалу живое вещество обладало лишь биологическими свойствами раздражимости и самосохранения, проявляющимися через механизмы обмена веществ с окружающей средой, собственного роста и размножения. Позднее, уже на уровне более сложно организованных живых существ, к ним добавились чувствительность и готовность к научению.

Первые признаки жизни на Земле появились 2-3 миллиарда лет назад, сначала в виде постепенно усложняющихся химических, органических соединений, а затем и простейших живых клеток. Они положили начало биологической эволюции, связанной со свойственной живому способностью к развитию, размножению, воспроизводству и передаче приобретенных, генетически закрепленных свойств по наследству.

Психика во всех ее формах как отражение человеком объективной действительности по своей сущности – социальное явление, и, в отличие от психики животных, представляет собой осознанное познание. Правда, у человека есть немало моментов познавательной деятельности, которые им не всегда и не при всех условиях полностью осознаются. Это, например, смутные желания, имеющиеся, но не используемые в данный момент навыки и т. п. Однако решающим в жизнедеятельности человека является сознание.

Психика как отражение возникает и развивается в процессе практической деятельности человека. Вне деятельности, вне жизненно складывающихся общественных отношений нет человека и его психики.

2.3 Личность и ее структура

На вопрос, что такое личность, психологи отвечают по-разному, и в разнообразии их ответов, а отчасти и в расхождении мнений на этот счет проявляется сложность самого феномена личности.

Если же мы признаем, что личность есть достояние каждого человека, то, что, собственно, и делает его человеком, перед нами открывается возможность объективного научного анализа того, в чем состоит сущность личности. Хотя эта проблема еще отнюдь не решена, на сегодняшний день в психологии накопилось уже немало того, что можно сказать о личности.

Будем отталкиваться от четырех простых аксиом:

- 1) личность присуща каждому человеку;

2) личность есть то, что отличает человека от животных, у которых личности нет;

3) личность есть продукт исторического развития, то есть возникает на определенной ступени эволюции человеческого общества;

4) Личность есть индивидуальная отличительная характеристика человека, то есть то, что отличает одного человека от другого.

Общаясь с людьми, мы, прежде всего, ориентируемся на особенности их личностного склада.

Личность – это понятие, обозначающее совокупность устойчивых психологических качеств человека, составляющих его индивидуальность. В свою очередь индивидуальность есть своеобразное сочетание индивидуальных свойств человека, отличающее его от других людей. А индивид – отдельно взятый человек в совокупности всех присущих ему качеств: биологических, физических, социальных, психологических и др.

В структуру личности включаются:

– способности понимаются как индивидуально устойчивые свойства человека, определяющие его успехи в различных видах деятельности;

– темперамент включает качества, от которых зависят реакции человека на других людей и социальные обстоятельства;

– характер содержит качества, определяющие поступки человека в отношении других людей;

– волевые качества охватывают несколько специальных личностных свойств, влияющих на стремление человека к достижению поставленных целей;

– эмоции и мотивация – это соответственно переживания и побуждения к деятельности;

– социальные установки – убеждения и отношения людей.

В структуре личности выделяют три иерархических уровня, сразу подчеркнув, что границы между ними достаточно условны:

1) уровень ядерных структур личности, тот психологический скелет, или каркас, на который впоследствии наслаивается, нанизывается все остальное;

2) уровень отношения личности с миром, взятые с их содержательной стороны, по сути то, что обозначается понятием «внутренний мир человека» (к нему мы относим эмоциональную, волевою и мотивационную сферы личности);

3) это экспрессивно-инструментальные структуры, характеризующие типичные для личности формы или способы внешнего проявления, взаимодействия с миром, ее внешнюю оболочку (здесь мы можем выделить такие составные, как темперамент, характер, способности человека).

2.4 Индивидуально-типологические особенности личности

Во втором веке до нашей эры исследования Гиппократом были продолжены врачом Клавдием Галеном. Четыре выделенных им типов темперамента и в наше время рассматриваются как основные – это все те же сангвиник, холерик, флегматик и меланхолик.

Сангвиник в качестве основного имеет стремление к наслаждению, соединенное с легкой возбудимостью чувств и с их малой продолжительностью. Он увлекается всем, что ему приятно. Склонности его не постоянны, и на них нельзя слишком полагаться. Доверчивый и легковверный, он любит строить проекты, но скоро их бросает.

Холерик, находясь под влиянием страстей, обнаруживает замечательную силу в деятельности, энергию и настойчивость, которые быстро воспламеняются от мельчайшего препятствия. Сила его чувств – гордость, мстительность, честолюбие – не знают пределов, когда его душа находится под влиянием страсти. Он размышляет мало, действует быстро, потому что такова его воля.

Флегматиком чувства овладевают медленно. Ему не нужно делать над собой больших усилий, чтобы сохранить свое хладнокровие. Для него легче, чем для других, удержаться от быстрого решения, чтобы обдумать его прежде. Он трудно

раздражается, редко жалуется, переносит свои страдания терпеливо и мало озабочен страданиями других.

Меланхолик в качестве господствующей склонности имеет склонность к печали. Безделица его оскорбляет, ему все кажется, что им пренебрегают. Его желания носят грустный оттенок, его страдания кажутся ему невыносимыми и выше всяких утешений.

3 Цикл менеджмента

Цикл менеджмента – это совокупность функций, которые он выполняет с точки зрения нормального, эффективного функционирования организации. Выделяют пять функций: планирование, организацию, координирование и контроль.

Планирование предполагает решение двух групп вопросов:

- 1) о том, какими должны быть цели организации;
- 2) о том, что должны делать члены организации, чтобы эти цели были достигнуты, воплощены в реальность.

При помощи планирования руководство стремится установить основные направления, в которых будут предприниматься усилия и по которым будут приниматься решения, обеспечивающие единство целей для всех членов организации. В силу изменений, которые происходят в окружающей среде, события могут разворачиваться не так, как это предвидело руководство при выработке планов. Поэтому планы необходимо пересматривать, чтобы они согласовывались с реальностью.

Организация заключается в создании оптимальных структур производственного объекта управления, а так же в определении соотношений между структурными элементами системы их взаимодействия, т.е. в достижении соответствия организации системы поставленным целям.

Координация – это согласование действий. Это коммуникации, процесс постоянного общения. Организуя работу, мы прибегаем к помощи языка.

Мотивация – это движущие причины, которые заставляют нас не сидеть на месте и делать что-то.

Руководитель должен использовать все имеющиеся в его распоряжении средства, чтобы члены организации выполняли ту работу, которую они должны выполнять в соответствии с их обязанностями и сообразуясь с планом. Он должен определить потребности работников, обеспечить способ для их удовлетворения. При этом не стоим бросаться в крайности.

Контроль – меры, направленные на обеспечение того, что организация действительно достигает своих целей. Если деятельность организации не контролировать, то никакого результата может и не быть.

Аспекты управленческого контроля:

- установление стандартов – это точное определение целей, которые должны быть достигнуты в определенный отрезок времени. Оно основывается на планах, разработанных в процессе планирования;

- измерение того, что было в действительности достигнуто за определенный период, и сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами;

- стадия, на которой предпринимаются действия для коррекции серьезных отклонений от первоначальных планов.

4 Принятие решений

4.1 Понятие управленческих решений, их классификация

Управленческое решение – это творческий акт субъекта управления, направленный на устранение проблем, которые возникли в объекте управления.

Основой принятия эффективных управленческих решений является качественная информация. Черты управленческих решений:

- обоснованность;
- своевременность;
- комплексность подхода;

- законность;
- четкая формулировка задач;
- посильность исполнения;
- преемственность и противоречивость по отношению к ранее принятым решениям.

Любое управленческое решение проходит через три стадии:

1) уяснение проблемы – включает в себя: сбор информации; анализ информации; выяснение ее актуальности; определение условий, при которых проблема будет решена;

2) составление плана решений – включает в себя: разработка альтернативных вариантов решения; сопоставление их с имеющимися ресурсами; оценку альтернативных вариантов по социальным последствиям; оценку по их экономической эффективности; составление программ решения; разработку детального плана решения;

3) выполнение решения – включает в себя: доведение решений до конкретных исполнителей; разработку мер поощрений и наказаний; контроль за выполнением решений.

Работа менеджера над принятием решения состоит из ряда этапов:

- определение цели управления;
- диагностика проблемы;
- сбор информации, как основной, так и дополнительной;
- определение критериев и ограничений;
- подготовка вариантов решений, в том числе альтернативных;
- оценка вариантов решений;
- выбор окончательного варианта.

Итак, управленческое решение – это выбор наилучшей альтернативы из числа возможных, предполагающей набор эффективных действий по совершенствованию организации управления предприятием.

Классификация управленческих решений:

1) общие – затрагивают все предприятие, определяют коренные изменения, дальнейшее развитие производства;

2) частные – касаются каких-либо подсистем, затрагивающих текущие вопросы (дисциплина, увольнение, изменение графика работы);

3) решения для воздействия на внешнюю среду предприятия (касаются ближнего окружения, партнеров, клиентов, кредиторов);

4) решения для воздействия на внутреннюю среду предприятия связаны с управляемой системой (изменение штатного расписания, которое повлечет за собой сокращение сотрудников или разработку новой структуры управления, в результате появится дополнительная должность);

5) по периоду действия:

– на длительный срок (штатное расписание);

– на короткий срок (авария, форс-мажорные обстоятельства, такие как землетрясение, ураган, пожар и т.д.).

6) по уровню иерархии;

7) по степени структурированности:

– слабоструктурированные (незапрограммированные);

– высокоструктурированные (запрограммированные).

8) по длительности действия:

– стратегические (долгосрочные и среднесрочные);

– тактические;

– оперативные (текущие).

9) индивидуальные и групповые;

10) по глубине воздействия:

– одноуровневые;

– многоуровневые.

4.2 Методы и уровни принятия решений

Методы принятия управленческих решений – это конкретные способы, с помощью которых может быть решена проблема. Их существует довольно много, например:

- декомпозиция – представление сложной проблемы как совокупности простых вопросов;

- диагностика – поиск в проблеме наиболее важных деталей, которые решаются в первую очередь.

Уровни принятия решений.

М.Вудкок и Д.Френсис выделяют четыре уровня принятия решений:

- рутинный – решения, принимаемые на этом уровне, представляют собой обычные рутинные решения (навыки: неукоснительное следование процедуре, разумная оценка ситуации, гуманное лидерство, соотношение контроля и мотивации);

- селекционный – уровень требует инициативы и свободы действий, но лишь в определенных границах (навыки: установление целей, планирование, соотношение анализа и развития, анализ информации);

- адаптационный – менеджер должен уметь выработать решение, которое может быть абсолютно новым (навыки: систематизированное решение проблем, создание рабочих групп, анализ возможного риска);

- инновационный (самый сложный) – это может быть поиск решения проблемы, которую ранее плохо поняли или для решения требуются новые представления и методы. Руководитель должен уметь находить способы понимания совершенно неожиданных и непредсказуемых проблем, развивать в себе умение и способность мыслить по-новому (творческое управление, стратегическое планирование, системное развитие).

5 Конфликты и способы его преодоления, стрессы

5.1 Конфликт: понятие, причины конфликтов

Понятие «конфликт» характеризуется исключительной широтой содержания и употребляется в разнообразных значениях. Самым общим образом конфликт можно определить как «предельное обострение противоречий». Психологи также подчеркивают, что такое трудно разрешимое противоречие связано с острыми эмоциональными переживаниями.

У всех конфликтов есть несколько причин:

- распределение ресурсов;
- взаимозависимость задач. Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы;
- различия в целях. Возможность конфликта увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целей всей организации;
- различия в представлениях и ценностях. Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того, чтобы объективно оценивать ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей. Эта тенденция была выявлена в исследовании, где руководители отдела сбыта, кадровые службы и службы связи с клиентами попросили решить одну проблему. И каждый считал, что с проблемой может справиться только его функциональное подразделение;
- различия в манере поведения и жизненном опыте;
- неудовлетворительные коммуникации. Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как

катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Если руководство не может довести до сведения подчиненных, что новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не «выжимать соки» из рабочих, а увеличить прибыль компании и ее положение среди конкурентов. Подчиненные могут отреагировать таким образом, что замедлят темп работы. Другие распространенные проблемы передачи информации, вызывающие конфликт, – неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе.

5.2 Виды конфликтов

Существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные.

Как мы уже говорили, руководителям не стоит читать причиной конфликтных ситуаций простое различие в характерах. Конечно, это различие может явиться причиной конфликта в каком-то конкретном случае, но оно – лишь один из факторов, которые могут вызвать конфликт. Руководитель должен начать с анализа фактических причин, а затем использовать соответствующую методику. Уменьшить возможность конфликта можно, применяя методики разрешения конфликта.

Приведенный ниже перечень правил дает ориентиры для линии поведения, которая противодействует возникновению серьезных конфликтов.

Основные правила:

- признавать друг друга;
- слушать, не перебивая;
- демонстрировать понимание роли другого;

– выяснить, как другой воспринимает конфликт, как он себя при этом чувствует;

– четко формулировать предмет обсуждения;

– устанавливать общие точки зрения;

– выяснить, что вас разъединяет;

– после этого снова описать содержание конфликта;

– искать общее решение.

Стратегии поведения оппонентов в конфликтной ситуации:

– мирное сосуществование. Используется в случаях, если стороны слабо заинтересованы в его разрешении. Эта стратегия эффективна, если в основе конфликта лежат субъективные причины, т.к. появляется возможность проанализировать ситуацию. Если причины объективны, то данная стратегия только усугубляет положение;

– приспособление может применяться, если в конфликте не принимает участие более высокая сторона. В результате данной стратегии стороны, участвующие в конфликте, отступают без побед и поражений;

– силовое решение. Применяется, если одна из конфликтующих сторон занимает более высокую должность. Результатом данной стратегии является подавление более слабой стороны, но победителя в ней определить сложно, т.к. вероятность повтора данного конфликта чрезвычайно велика, а последствия непредсказуемы;

– поиск компромисса. Используется, если силы участников конфликта примерно равны, и они зависят друг от друга. В результате данной стратегии выигрыш и проигрыш делятся примерно пополам, при этом сохраняются силы, время и отношения.

Окончательное разрешение конфликта заключается в совместном поиске и устранении его причин оппонентами. Данная стратегия дает возможность ликвидировать неизбежные при компромиссе потери. Но она применима, только

если стороны отличаются рассудительностью и при этом изначально хорошо относятся друг к другу.

5.3 Методы разрешения конфликта

Существуют следующие методы разрешения конфликта:

– разъяснение требований к работе. Одним из лучших методов управления, предотвращающий дисфункциональный конфликт,

– разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также четко определены политика, процедуры и правила. Причем, руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а с тем, чтобы его подчиненные хорошо поняли, чего ждут от них и в какой ситуации;

– координаторные и интеграционные механизмы. Еще один метод управления конфликтной ситуацией – то применение координационного механизма. Один из самых распространенных механизмов – цепь команд. Как еще давно отмечал Вебер и представители административной школы, установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если два или более подчиненных имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненный прекрасно знает, чьим решениям он должен подчиняться;

– общеорганизационные комплексные цели. Установление общеорганизационных комплексных целей – еще один структурный метод управления структурной ситуацией. Эффективное осуществление этих целей требует совместного усилия двух или более сотрудников, групп или отделов. Идея,

которая заложена в эти высшие цели – направит усилия всех участников на достижение общей цели;

– структура системы вознаграждений. Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп. Систематическое скоординированное использование системы вознаграждений и поощрений тех, кто способствует осуществлению общеорганизационных целей, помогая людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства.

Существуют следующие межличностные стили разрешения конфликтов:

– уклонение. Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта;

– сглаживание. «Сглаживатель» старается не выпустить наружу признаки конфликта и ожесточенности, апеллируя к потребности в солидарности. К сожалению, совсем забывают про проблему, лежащую в основе конфликта;

– принуждение. В рамках этого стиля превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других. Лицо, использующее такой стиль, обычно ведет себя агрессивно, и для влияния на других обычно использует власть путем принуждения;

– компромисс. Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон;

– решение проблемы. Данный стиль – признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации.

5.4 Стресс жизни. Стрессовое напряжение

Стресс – обычное и часто встречающееся явление. Мы все временами испытываем его – может быть, как ощущение пустоты в глубине желудка, когда встаем, представляясь в классе, или как повышенную раздражительность или бессонницу во время экзаменационной сессии. Незначительные стрессы неизбежны и безвредны. Именно чрезмерный стресс создает проблемы для индивидуумов и организаций. Стресс является неотъемлемой частью человеческого существования, надо только научиться различать допустимую степень стресса и слишком большой стресс. Нулевой стресс невозможен.

5.5 Основные причины стресса

Исследования показывают, что к физиологическим признакам стресса относятся язвы, мигрень, гипертония, боль в спине, артрит, астма и боли в сердце. Психологические проявления включают раздражительность, потерю аппетита, депрессию и пониженный интерес к межличным и сексуальным отношениям и др.

Снижая эффективность и благополучие индивидуума, чрезмерный стресс дорого обходится организациям. Многие проблемы сотрудников, которые отражаются как на их зарплате и результатах работы, так и на здоровье и благополучии сотрудников, коренятся в психологическом стрессе. Стресс прямо и косвенно увеличивает затраты на достижение целей организаций и снижает качество жизни для большого числа трудящихся.

Стресс может быть вызван факторами, связанными с работой и деятельностью организации или событиями личной жизни человека.

Рассмотрим те факторы, действующие внутри организации, которые вызывают стресс.

Перегрузка или слишком малая рабочая нагрузка, т.е. задание, которое следует завершить за конкретный период времени.

Работнику просто поручили непомерное количество заданий или необоснованный уровень выпуска продукции на данный период времени. В этом случае обычно возникает беспокойство, фрустрация (чувство крушения), а также чувство безнадежности и материальных потерь. Однако недогрузка может вызвать точно такие же чувства. Работник, не получающий работы, соответствующей его возможностям, обычно чувствует фрустрацию, беспокойство относительно своей ценности и положения в социальной структуре организации и ощущает себя явно вознагражденным.

Конфликт ролей.

Конфликт ролей возникает тогда, когда к работнику предъявляют противоречивые требования. Например, продавец может получить задание немедленно реагировать на просьбы клиентов, но, когда его видят разговаривающим с клиентом, то говорят, чтобы он не забывал заполнять полки товаром.

Конфликт ролей может также произойти в результате нарушения принципа единоначалия. Два руководителя в иерархии могут дать работнику противоречивые указания. Например, директор завода может потребовать от начальника цеха максимально увеличить выпуск продукции, в то время как начальник отдела технического контроля требует соблюдения стандартов качества.

Конфликт ролей может также возникнуть в результате различий между нормами неформальной группы и требованиями формальной организации. В этой ситуации индивидуум может почувствовать напряжение и беспокойство, потому что хочет быть принятым группой, с одной стороны, и соблюдать требования руководства – с другой.

Неопределенность ролей.

Неопределенность ролей возникает тогда, когда работник не уверен в том, что от него ожидают. В отличие от конфликта ролей, здесь требования не будут

противоречивыми, но и уклончивы и неопределенны. Люди должны иметь правильное представление об ожиданиях руководства – что они должны делать, как они должны делать и как их после этого будут оценивать.

Неинтересная работа.

Некоторые исследования показывают, что индивидуумы, имеющие более интересную работу, проявляют меньше беспокойства и менее подвержены физическим недомоганиям, чем занимающиеся неинтересной работой. Однако взгляды на понятие «интересная» работа у людей различается: то, что кажется интересным или скучным для одного, совсем не обязательно будет интересно другим.

Существуют также и другие факторы.

Стресс может возникнуть в результате плохих физических условий, например, отклонений в температуре помещения, плохого освещения или чрезмерного шума. Неправильные соотношения между полномочиями и ответственностью, плохие каналы обмена информацией в организации и необоснованные требования сотрудников друг к другу тоже могут вызвать стресс.

Идеальным будет такое положение, когда производительность находится на возможно более высоком уровне, а стресс – на возможно более низком. Чтобы достичь этого, руководители и другие сотрудники организации должны научиться справляться со стрессом в самих себе. Как же управлять, чтобы повысить производительность и понизить уровень стресса?

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

- разработайте систему приоритетов в своей работе. Оцените свою работу следующим образом: «должен сделать сегодня», «сделать позднее на этой неделе» и «сделать, когда будет время»;

- научитесь говорить «нет», когда достигнете предела, после которого вы уже не можете взять на себя больше работы. Объясните своему начальнику, что понимаете важность задания. Затем опишите конкретные приоритетные работы, над которыми в настоящее время работаете. Если он настаивает на выполнении нового

задания, спросите, какую работу вы должны отложить до завершения нового задания;

– наладьте особенно эффективные и надежные отношения с вашим начальником. Поймите его проблемы и помогите ему понять ваши. Научите вашего начальника уважать ваши приоритеты, вашу рабочую нагрузку и давать обоснованные поручения;

– не соглашайтесь с вашим руководителем или кем-либо, кто начинает выставлять противоречивые требования (конфликт ролей). Объясните, что эти требования тянут вас в противоположных направлениях. Попросите устроить совещание со всеми заинтересованными сторонами, чтобы выяснить вопрос. Не занимайте обвинительно-агрессивной позиции; просто объясните, какие конкретные проблемы создают для вас противоречивые требования;

– сообщите своему руководителю или сотрудникам, когда вы почувствуете, что ожидания или стандарты оценки вашего задания не ясны (неопределенность ролей). Скажите им, что вы несколько неуверенны относительно ряда конкретных, связанных с заданием вопросов и хотели бы иметь возможность обсудить эти вопросы с ними;

– обсудите чувство скуки или отсутствие интереса к работе со своим руководителем. Еще раз учтите, не следует становиться в положение жалующегося. Объясните, что вы сторонник требующей отдачи сил работы и хотели бы иметь возможность принять участие в других видах деятельности;

– найдите каждый день время для отключения и отдыха. Закройте на пять минут дверь каждое утро, поднимите и обоприте на что-нибудь ноги, полностью расслабьтесь и выбросьте работу из головы. Обратитесь к приятным мыслям или образам, чтобы освежить мозг. Уходите время от времени из конторы, чтобы сменить обстановку или ход мыслей. Не обедайте там и не задерживайтесь подолгу после того, как вам следовало бы уже идти домой или заняться другой работой.

Чтобы управлять другими, достигая при этом высокой производительности труда и низкого уровня стресса, мы предлагаем следующее:

– оцените способности, потребности и склонности ваших работников и попытайтесь выбрать объем и тип работы для них, соответствующие этим факторам. Как только они продемонстрируют успешные результаты при выполнении этих задач, повысьте им рабочую нагрузку, если они того желают. В подходящих случаях делегируйте полномочия и ответственность;

– разрешайте вашим работникам отказываться от выполнения какого-либо задания, если у них есть для этого достаточные основания. Если необходимо, чтобы они выполнили это задание, объясните, почему это нужно, и установите приоритеты в их работе, чтобы дать необходимое время и ресурсы для выполнения дополнительного задания;

– четко опишите конкретные зоны полномочий, ответственности и производственных ожиданий. Используйте двустороннюю коммуникацию и информацию своих подчиненных (обратную связь);

– используйте стиль лидерства, соответствующий требованиям данной ситуации;

– обеспечьте надлежащее вознаграждение за эффективную работу;

– выступайте в роли наставника по отношению к вашим подчиненным, развивая их способности и обсуждая с ними сложные вопросы.

Если мы снова просмотрим перечень жизненных ситуаций и событий, способных вызвать стресс, то увидим, что некоторые из них являются положительными и благоприятно влияют на нашу жизнь (свадьба, личный успех, рождение ребенка, успешная сдача экзаменов). Кроме того, в течение жизни мы испытываем и другие положительные ощущения: к примеру, радость (окончание школы, института, встреча с друзьями и родными, победа любимой команды), любовь, творческий подъем (вдохновение), достижение выдающегося спортивного результата и т.п. Однако стрессовое напряжение способны вызвать как положительные, так и отрицательные ситуации. Чтобы как-то различать источники стрессов, да и сами стрессы, положительные получили название эвстресс, отрицательные – дистресс, или просто стресс.

Некоторые жизненные ситуации, вызывающие стресс можно предвидеть. Например, смену фаз развития и становления семьи или же биологически обусловленные изменения в организме, характерные для каждого из нас. Другие ситуации неожиданны и непредсказуемы, особенно внезапные (несчастные случаи, природные катаклизмы, смерть близкого человека). Существуют еще ситуации, обусловленные поведением человека, принятием определенных решений, определенным ходом событий (развод, смена места работы или места жительства и т.п.). Каждая из подобных ситуаций способна вызвать душевный дискомфорт.

В этой связи человеку необходимы хорошие адаптационные способности, которые помогут пережить самые тяжелые жизненные ситуации, выстоять в самых жестких жизненных испытаниях. Эти адаптационные способности мы и сами можем в себе воспитать, и совершенствовать с помощью различных упражнений. Приведем несколько выводов, отвечающих на вопрос, как можно своевременно подготовиться к стрессогенному событию или жизненной ситуации и ослабить их негативное воздействие на организм:

- прежде всего, необходима достаточная информация, о возможности наступления подобных ситуаций;

- продумайте, как предупредить конкретные жизненные опасности, чтобы не возникла ожидаемая критическая ситуация, или попытайтесь найти способы ее смягчения;

- не спешите делать преждевременные скоропалительные выводы, не принимайте решений сгоряча, в состоянии нервозности или истерии, до того как ожидаемые события начались. Не пытайтесь в преддверии самого события, исходя из своих предположений, делать поспешные умозаключения – ведь в ваших мыслях и воображении уже имеется достаточное количество материала, способного продиктовать далеко не всегда правильное решение;

- помните, что большую часть вызывающих стресс ситуаций вы способны решить сами, не прибегая к помощи специалистов;

– очень важно иметь достаточный запас энергии и силы воли для решения сложных ситуаций – это одно из главных условий активной сопротивляемости стрессу. По возможности не поддавайтесь панике, не впадайте в беспомощность. Нет ничего хуже, чем, опустив руки, покориться событиям. Наоборот, стремитесь активно вмешиваться в ситуацию, вызывающую стресс;

– вам необходимо понять и принять, что серьезные перемены, в том и числе негативные, – неотъемлемая часть жизни;

– помните, что стрессогенными жизненными ситуациями быстрее и лучше овладевают те, кто умеет использовать методы релаксации. Это самый надежный способ подготовки борьбы с ними;

– активный образ жизни способствует созданию в организме защитного фона против стресса, улучшая тем самым деятельность адаптационных организмов. Кроме того, создаются благоприятные возможности для развития способности к контролю своего поведения, своих реакций и для самостоятельного овладения стрессом;

– для ослабления негативного воздействия стрессовой ситуации необходимы надежные эмоциональные тылы, помогающие обрести чувство уверенности в себе и обеспечивающие вам эмоциональную и моральную поддержку;

– преодолеть стрессогенные жизненные ситуации могут помочь некоторые общественные институты: например, дошкольные учреждения, курсы будущих матерей, консультации для молодых супругов и т.д.

Итак, стресс – это напряженное состояние организма, т.е. неспецифический ответ организма на предъявленное ему требование (стрессовую ситуацию). Под воздействием стресса организм человека испытывает стрессовое напряжение. Рассмотрим различные состояния человека, которые могут сигнализировать о наличии в организме внутреннего напряжения. Сознательная оценка способна перевести эти сигналы из сферы эмоциональной (чувства) в сферу рациональную (разум) и тем самым ликвидировать нежелательное состояние.

Признаки стрессового напряжения:

- невозможность сосредоточиться на чем-то;
- слишком частые ошибки в работе;
- ухудшается память;
- слишком часто возникает чувство усталости;
- очень быстрая речь;
- мысли часто улечувиваются;
- довольно часто появляются боли (голова, спина, область желудка);
- повышенная возбудимость;
- работа не доставляет прежней радости;
- потеря чувства юмора;
- резко возрастает количество выкуриваемых сигарет;
- пристрастие к алкогольным напиткам;
- постоянное ощущение недоедания;
- пропадает аппетит – вообще потерял вкус к еде;
- невозможность вовремя закончить работу.
- внимательно изучить его причины.

Причины стрессового напряжения.

- гораздо чаще вам приходится делать не то, что хотелось бы, а то, что нужно, что входит в ваши обязанности;
- вам постоянно не хватает времени – не успеваете ничего сделать;
- вас что-то или кто-то подгоняет, вы постоянно куда-то спешите;
- вам начинает казаться, что все окружающие зажаты в тисках какого-то внутреннего напряжения;
- вам постоянно хочется спать – никак не можете выспаться;
- вы видите чересчур много снов, особенно когда очень устали за день;
- вы очень много курите;
- потребляете алкоголя больше, чем обычно;
- вам почти ничего не нравится;
- дома, в семье, у вас постоянные конфликты;

- постоянно ощущаете неудовлетворенность жизнью;
- влезаете в долги, даже не зная, как с ними расплатиться;
- у вас появляется комплекс неполноценности;
- вам не с кем поговорить о своих проблемах, да и нет особого желания;
- вы не чувствуете уважения к себе – ни дома, ни на работе.

Образ жизни – это наша повседневная жизнь с раннего утра до позднего вечера, каждую неделю, каждый месяц, каждый год. Составными частями активного и релаксационного образа жизни являются и начало трудового дня, и режим питания, и двигательная активность, и качество отдыха и сна, и взаимоотношения с окружающими, и реакция на стресс, и многое другое. Именно от нас зависит, каким будет наш образ жизни – здоровым, активным или же нездоровым, пассивным.

Если нам удастся положительно повлиять на свои основные жизненные принципы, добиться того, чтобы релаксация и концентрация стали составной частью нашего образа жизни, то мы станем уравновешеннее и будем более спокойно реагировать на стрессогенные факторы. Необходимо знать, что мы в состоянии сознательно воздействовать на те или иные процессы, происходящие в организме, т.е. обладаем способностью ауторегуляции.

5.6 Методы профилактики стресса

Можно выделить четыре основных метода профилактики стресса с помощью ауторегуляции: релаксация, противострессовая «переделка» дня, оказание первой помощи при остром стрессе и аутоанализ личного стресса. Использование этих методов при необходимости доступно каждому.

6 Деловое общение

6.1 Деловое общение, его характеристика

Дж. К. Гэлбрейт, ученый в области менеджмента, как-то отметил: «Когда ничего не хочется делать, собрания – незаменимая вещь».

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

Словесное общение руководителя включает: инструктаж подчиненных, выступление на собрании, проведение совещания, постановку задач, дружескую, воспитательную или деловую беседу, анализ ошибок подчиненных.

Одной из важнейших форм управленческой деятельности являются деловые встречи (беседы, совещания). Это одна из самых распространенных форм взаимодействия на работе.

Этику делового общения следует учитывать в различных ее проявлениях: в отношениях между предприятием и социальной средой; между предприятиями; внутри одного предприятия между руководителем и подчиненными, между подчиненным и руководителем, между людьми одного статуса. Между сторонами того или иного вида делового общения существует своя специфика. Задача и состоит в том, чтобы сформулировать такие принципы делового общения, которые не только соответствовали бы каждому виду делового общения, но и не противоречили общим нравственным принципам поведения людей. Вместе с тем они должны служить надежным инструментом координации деятельности людей, вовлеченных в деловое общение.

Таким образом, в основе этики делового общения должна быть координация, а по возможности и гармонизация, интересов. Естественно, если оно осуществляется этическими средствами и во имя морально оправданных целей. Поэтому деловое общение должно постоянно проверяться этической рефлексией, оправдывающей

мотивы вступления в него. При этом сделать этически правильный выбор и принять индивидуальное решение часто дело совсем непростое.

6.2 Этика делового общения «сверху-вниз»

В деловом общении «сверху-вниз», т.е. в отношении руководителя к подчиненному золотое правило этики можно сформулировать следующим образом: «Относитесь к своему подчиненному так, как вы хотели бы, чтобы к вам относился руководитель». Искусство и успех делового общения во многом определяются теми этическими нормами и принципами, которые использует руководитель по отношению к своим подчиненным. Под нормами и принципами имеется в виду то, какое поведение на службе является этически приемлемо, а какое – нет. Эти нормы касаются, прежде всего, того, как и на основе чего отдаются распоряжения в процессе управления, в чем выражается служебная дисциплина, определяющая деловое общение. Нравственные эталоны и образцы поведения:

Стремление превратить организацию в сплоченный коллектив с высокими моральными нормами общения. Приобщите сотрудников к целям организации.

При возникновении проблем и трудностей, связанных с недобросовестностью, руководителю следует выяснить ее причины и попробовать помочь преодолеть их.

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

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

Критикуйте действия и поступки, а не личность человека.

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

Никогда не советуйте подчиненному, как поступать в личных делах. Если совет поможет, Вас, скорее всего не поблагодарят. Если не поможет – на вас ляжет вся ответственность.

Не обрастайте любимчиками.

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

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

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

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

Привилегии, которые вы делаете себе, должны распространяться и на других членов коллектива.

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

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

6.3 Фазы делового общения

Менеджер должен уметь вести деловые беседы. От этого во многом зависит успех или неуспех дела.

Правила построения деловой беседы. Деловые индивидуальные беседы делятся на две группы:

– беседы свободные и целенаправленные с двусторонним обменом информацией, проходящие без специальной подготовки (с учетом или без учета времени);

– беседы, специально подготовленные и строго регламентированные.

Любая деловая индивидуальная беседа состоит из трех этапов:

- подготовительный;
- ознакомительный;
- основной.

Основной состоит из 3 частей (рисунок 1):

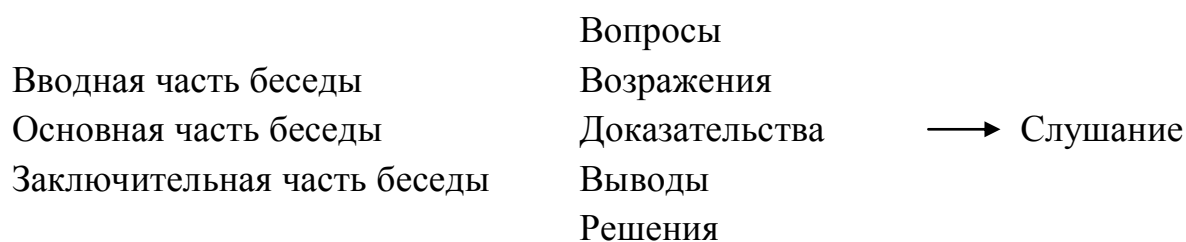


Рисунок 1 – Основной этап беседы

Тон беседы с незнакомым человеком должен быть дружелюбно деловым. Такой тон быстро создает атмосферу взаимного доверия.

Неизменным условием является пунктуальность. Она укрепляет атмосферу. Но пунктуальность должна проявляться с обеих сторон. Плохой тон – это когда потенциального собеседника заставляют ждать более 15 – 20 минут. Нужно всегда помнить высказывание теоретика Н. Буало: «Я точен потому, что заметил: те, кто ждет, не думают ни о чем другом, как о недостатках людей, заставляющих ждать».

Этапы делового профессионального общения:

1) познание и составления первичного психологического портрета взаимодействующего с менеджером человека;

- 2) создание соответствующих условий и психологических предпосылок эффективных коммуникаций;
- 3) непосредственный контакт менеджера с другими лицами;
- 4) осознание менеджером результатов и последствий конфликтов.

7 Информационные технологии в управлении производством

Несмотря на затянувшийся экономический спад и нехватку средств у предприятий, современные компьютерные технологии постепенно становятся повседневным инструментом руководителей. Наиболее дальновидные и грамотные менеджеры, управляющие промышленными предприятиями, осознают необходимость серьезных вложений в реконструкцию и переоснащение не только основных производственных мощностей, но и систем управления.

Для успешного функционирования промышленных предприятий в современных условиях важнейшую роль играют информационные технологии, позволяющие не только решать широкий круг задач в сфере автоматизации финансово-хозяйственной и управленческой деятельности, но и осуществлять комплексную автоматизацию основных технологических и производственных процессов.

Особую актуальность автоматизация процессов управления приобретает в России сегодня, когда после длительного спада наметился определенный подъем отечественного промышленного производства, и впервые за последние годы появилась реальная возможность технического переоснащения существующих производственных мощностей для подготовки и выпуска конкурентоспособной продукции.

К сожалению, пока не все руководители предприятий понимают, что реальная автоматизация управления состоится только в том случае, когда новые компьютерные технологии появятся на рабочем месте каждого работника аппарата

управления, и уделяют основное внимание решению только оперативных задач, выделяя на них значительные финансовые ресурсы.

В настоящее время на российских промышленных предприятиях значительно интенсивнее, чем год или два назад, идет процесс внедрения систем автоматизированного управления. В современных условиях использование автоматизированных систем позволяет резко сократить сроки разработки и изготовления новых изделий, значительно повысить качество управления этими видами работ.

Сейчас российский пользователь имеет возможность выбора многих зарубежных и отечественных систем управления разного класса и разной стоимости. Экономическая ситуация на рынке также складывается в пользу предприятий: отмечается рост промышленного производства, появляются реальные инвесторы. Основным способом совершенствования работы предприятий в настоящее время - внедрение современных компьютерных технологий управления. При этом затраты на автоматизацию труда сотрудников аппарата управления несопоставимы с затратами на автоматизацию производства, а реальный экономический эффект может быть весьма значительным.

Управление – это процесс достижения человеком или группой лиц цели управления при наличии определенной информации. Количество и качество информации для управления определяется специальными требованиями и зависит от источников информации.

Компьютерная обработка информации предполагает сетевые технологии, предназначенные для коллективной работы пользователей в информационно-вычислительных сетях. Локальные сети объединяют все службы фирмы, ускоряют документооборот, хранят необходимую информацию и предоставляют ее работникам фирмы.

Новейшие достижения в области микроэлектроники привели к новым концепциям в организации информационных служб. Благодаря высокопроизводительным и экономичным микропроцессорам информационно-вычислительные ресурсы приближаются к рабочим местам менеджеров,

бухгалтеров, плановиков, администраторов, инженеров и других категорий работников. Совершенствуются персональные системы обработки данных, автоматизированные рабочие места на базе персональных компьютеров, которые по стоимости приближаются к терминалам, а по возможностям - к ЭВМ третьего поколения. На этой основе в 80-х годах наметилась тенденция развития информационно-вычислительной техники - создание локальных вычислительных сетей различного назначения. Однако, в ближайшее время, в силу сложившихся экономических условий, самыми распространенными станут локальные вычислительные сети коммерческого назначения.

В условиях рыночной экономики информация выступает как один из основных товаров. Успех коммерческой и предпринимательской деятельности связан с муниципальными, банковскими, биржевыми информационными системами, информатизации оптовой и розничной торговли, торговых домов, служб управления трудом и занятостью, созданием банка данных рынка товаров и услуг, развитием центров справочной и аналитико-прогнозной котировочной информации, электронной почты, электронного обмена данными. Как правило, работа этих систем базируется на локальных вычислительных сетях различной архитектуры, или их объединениях, получивших название корпоративных сетей.

В это время проявилась и другая сторона применения персональной вычислительной техники. Являясь существенным подспорьем в автоматизации ряда рутинных работ, широко распространенные персональные ЭВМ в ряде случаев не обеспечивали создание достаточно мощных автоматизированных информационных систем на базе локальных вычислительных сетей. Для таких автоматизированных информационных систем потребовалось использование в локальных вычислительных сетях компьютеров, рассчитанных на эффективную работу в сети. В локальные сети стали объединять ПК, мини-ЭВМ, большие ЭВМ, рабочие станции и специальные ЭВМ, концентрирующие сетевые ресурсы, - серверы.

Наличие в офисе, конторе, учреждении, на предприятии, в цехе локальных вычислительных сетей создает для пользователей принципиально новые возможности интегрального характера, благодаря прикладным системам ПК и

другому оборудованию сети. Организуется автоматизированный документооборот, создаются различные массивы управленческой, коммерческой и другой информации общего назначения и персонально используются вычислительные ресурсы всей сети, а не только отдельного ПК. Появляются возможности использования различных средств или инструментов решения определенных профессиональных задач (например, средств машинной графики, подготовки отчетов, ведомостей, докладов, публикаций и других документов). Кроме организации внутренних служб, локальные вычислительные сети позволяют организовать внешние по отношению к обслуживаемому учреждению службы, такие, как телексная (телетайпная) связь, почтовая корреспонденция, электронные доски объявлений, газеты, а также выход в глобальные (региональные) сети ЭВМ и использование их услуг.

На современном этапе технического прогресса для автоматизации управленческих работ все шире используют системы автоматизированного проектирования (САПР).

8 Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности

8.1 Руководство: власть и личное влияние

В основе руководства и лидерства лежат влияние и власть.

Влияние определяется как поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого индивида. Средства такого влияния могут быть по форме разнообразными: просьба, высказанные идеи, угроза увольнения и др.

Власть – это возможность влиять на поведение других людей. Если руководитель не имеет достаточно власти, чтобы влиять на поведение работников,

от которых зависит эффективность его деятельности, то он не сможет эффективно управлять организацией. Без власти нет организации и порядка.

Баланс власти. Влияние и власть в равной мере зависят от личности, на которую оказывается влияние, а также от ситуации и способности руководителя. Поэтому реальной абсолютной власти не существует.

Власть подчиненных. Подчиненные в любой организации обладают властью над своими начальниками.

Власть может принимать разнообразные формы. Френч и Рейвен, исследователи в области власти и лидерства (руководства), разработали удобную классификацию основ власти. Согласно их классификации, имеется несколько основных форм власти:

– власть, основанная на принуждении. Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать, таким образом, который помешает удовлетворению какой-то насущной потребности, или вообще может сделать какие-то другие неприятности.

– власть, основанная на вознаграждении. Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность или доставить удовольствие.

– экспертная власть. Исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребность.

– эталонная власть (власть примера). Характеристики или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий.

– законная власть. Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказание, и что его или ее долг – подчиняться им.

– власть на основе традиций.

– влияние через разумную веру. Убедительным примером влияния через разумную веру являются отношения, которые складываются у большинства людей со своим лечащим врачом.

- влияние через слепую веру.
- харизма – это власть, построенная не на логике, не на давней традиции, а на силе личных качеств или способностей лидера.
- Вот некоторые характеристики харизматических личностей:
 - обмен энергией. Создается впечатление, что эти личности излучают энергию и заряжают ею окружающих их людей;
 - внушительная внешность. Харизматический лидер не обязательно красив, но привлекателен, обладает хорошей осанкой и прекрасно держится;
 - независимость характера. В своем стремлении к благополучию и уважению (в их понимании) эти люди не полагаются на других;
 - хорошие риторические способности. У них есть умение говорить и способность к межличностному общению;
 - восприятие восхищения своей личностью. Они чувствуют себя комфортно, когда другие выражают им восхищение, нисколько не впадая в надменность или себялюбие;
 - достойная и уверенная манера держаться. Они выглядят собранными и владеющими ситуацией.

8.2 Причины дефицита времени

Для того чтобы понять всю глубину проблемы необходимо понять, прежде всего, причины дефицита времени, которые заключаются в следующем:

1) постоянная спешка. При спешке руководитель не успевает даже сосредоточиться на той проблеме, которую он выполняет в данный момент. Следовательно, он не думает о других способах решения, которые возможно лучше, чем тот способ, который пришел на ум первым;

2) нагромождение работ. При этом руководитель начинает заниматься различными мелкими и не столь важными делами. У него нет четкого распределения работ по степени важности, и он не занимается анализом ключевых, перспективных вопросов;

3) постоянные доработки дома. При этом время, отведенное на отдых расходуется на работу, руководитель не успевает отдыхать, что сказывается на его работоспособности на следующий день и в конечном итоге ведёт к упадку здоровья;

4) переутомление. Следствие длительной работы в условиях постоянной спешки;

5) суетливость. Это результат плохой организованности дня, а также иногда зависит от импульсивности и особенностей человека;

6) бесплановость работы. Является результатом образа жизни не только самого руководителя, но и общего стиля жизни данной организации;

7) слабая мотивация труда. Следствием является низкая производительность, а соответственно она порождает хроническую нехватку времени.

Инвентаризация времени.

Необходимо проводить инвентаризацию времени за несколько рабочих дней, чтобы проанализировать свой рабочий стиль и вскрыть причины возникающих дефицитов времени. Симптомы тревожащей руководителя временной проблемы можно определить по следующим признакам:

1) отсутствие четкого расписания работы на текущий день (руководитель не знает, что ему сегодня предстоит сделать в первую очередь, что – во вторую);

2) секретарь не в курсе дел своего шефа (секретарь – прежде всего, помощник своего руководителя);

3) несвоевременность ответа на деловые письма (потому что руководителю все как-то некогда);

4) продолжение работы над деловыми бумагами дома, по вечерам (в служебные часы не хватает времени);

5) непрерывные помехи в работе, вызванные частыми телефонными звонками и наплывом посетителей (руководитель стремится со всеми разговаривать сам);

6) постоянное выполнение работы за своих подчиненных (в частности, и потому, что руководителю кажется: так надежней);

7) большой поток всевозможных рутинных дел (руководитель буквально «тонет» в мелочах);

8) частая спешка при выполнении заданий со стороны вышестоящего руководства (очень часто вызвана несвоевременностью начала работы над ними).

Анализ использования времени.

Необходимо проанализировать все виды деятельности, в которых участвовал руководитель. Для этого могут использоваться такие таблицы, как:

- 1) анализ видов деятельности и расхода времени;
- 2) листок дневных помех.

Анализировать можно с точки зрения двух позиций: позитивных и негативных, т.е. анализировать сильные стороны и слабые стороны.

Анализ временных потерь.

Необходимо вспомнить весь рабочий день и постараться понять, где было затрачено времени больше, чем нужно для той или иной задачи. Только при этом можно понять, какие были допущены временные ошибки.

У самоменеджмента есть определенный круг правил и функций:

- 1) постановка цели. Это анализ и формирование личных целей;
- 2) значение постановки целей.

Именно в постановке целей заключаются азы деятельности предприятий и его успешное будущее. Цель описывает конечный результат. Необходимо осознавать, что здесь понимается ни то, что мы делаем, а то ради чего мы это делаем. Цели – это своего рода вызов, который побуждает к действиям. Даже самый лучший способ работы безнадежен, если мы заранее четко не обозначим то, чего мы хотим. В свою очередь, чтобы поставить эти цели надо думать о будущем. Цель дает ясность о том, в каком направлении необходимо двигаться. Без нее можно потеряться в мелочах и сойти с верного пути.

Постановка целей – это временный процесс, поскольку в течении деятельности предприятия может выясниться, что те или иные параметры изменились, что приводит к необходимости изменения цели. Для самоменеджмента фундаментальное значение имеет осознание того, куда мы хотим прийти и куда мы попасть не хотим, а также не попасть туда, куда нас хотят привести другие. Если у руководителя существует осознанная цель, то туда же направлены и все

неосознанные силы руководителя, т.е. цели служат концентрации сил на важных направлениях. «Случайные успехи хороши, но редки. Запланированные успехи лучше, поскольку они управляемы и случаются чаще».

Нахождение целей.

Для того чтобы добиться успеха необходимо правильно выбрать цели. Для этого могут использоваться различные технологии. Необходимо ответить для себя на следующие вопросы:

- 1) каких целей Вы хотите достичь?
- 2) согласуются ли они между собой?
- 3) существуют ли так называемая высшая цель и определенные промежуточные цели на пути к главной?
- 4) Знаете ли Вы, что Вы сами можете сделать для этого (сильные стороны) и над чем Вам еще надо работать (слабые стороны)?

Одним словом, необходимо добиться ясности цели.

Ситуационный анализ представляет собой своего рода реестр личных ресурсов (средств для достижения целей) и позволяет выяснить, что следует поощрять (сильные стороны) и над чем еще надо работать (слабые стороны).

Путем анализа своих способностей мы определяем, что вообще мы можем совершить, т.е. каким личным потенциалом для достижения своих целей вы располагаете. Речь идет о дальнейшем развитии этого потенциала. С другой стороны, мы должны ясно представлять себе свои слабости, чтобы избежать действий, которые могут способствовать проявлению подобных «качеств», или принять меры к избавлению от этих недостатков.

Возможно также составление баланса своих крупнейших неудач и поражений и выделение, следствием отсутствия каких качеств они были. «Знать свои слабости – значит укреплять свои сильные стороны».

Формулирование целей. Это последняя ступень при постановки целей. Это конкретное формулирование практических целей для последующей стадии планирования. «Установить сроки – сформулировать результаты».

При этом необходимо помнить о физическом состоянии, здоровье, о

самообразовании и о своем культурном просвещении. Необходимо не брать на себя слишком много и устанавливать также краткосрочные цели, согласованные с достижением своих долгосрочных глобальных целей.

8.3 Стили управления

В поведенческом подходе чаще всего выделяют следующие стили управления:

1) демократический. Демократ предпочитает такие механизмы влияния, которые основываются на потребностях высокого уровня: принадлежности, высокой цели, самовыражении. Он избегает навязывать свою волю подчиненным;

2) либеральный. Для него характерно минимальное участие руководителя в управлении. Такой руководитель недостаточно требователен, легко поддается влиянию окружающих, слабо контролирует подчиненных. В тоже время во взаимоотношениях с подчиненными он вежлив и доброжелателен, старается помочь им в решении их проблем, редко пользуется своим правом говорить «нет».

3) авторитарный. Автократ является сторонником централизации управления, жестко диктует свою волю подчиненным. Не терпит критики и не признает своих ошибок. В общении с людьми нередко не выдержан. Такой стиль управления доминирует в государственных структурах.

Список использованных источников

1 Полукаров, В. Л. Основы менеджмента: учеб. пособие для вузов / В. Л. Полукаров. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: КноРус, 2009. - 240 с. - Библиогр.: с. 239. - ISBN 978-5-390-00447-0.

2 Тебекин, А. В. Менеджмент организации: учеб. для экон. вузов / А. В. Тебекин, Б. С. Касаев. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: КноРус, 2010. - 408 с.: ил. - Библиогр.: с. 405-408. - ISBN 978-5-390-00462-3.

3 Философия менеджмента: учеб. для вузов / В. А. Канке. - М.: КноРус, 2010. - 388 с. - Библиогр.: с. 377-388. - ISBN 978-5-406-00243-8. Мескон, М. Х.

4 Основы менеджмента = Management/М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури.- 3-е изд. - Москва: Вильямс, 2015. - 672 с.: ил. - Парал. тит. л. англ. - Слов. терминов: с. 638-650. - Предм. указ.: с. 655-665. - ISBN 978-5-8459-1931-1.

5 Кравченко, А. И. История менеджмента: учеб. для вузов : рек. УМО по образованию в области менеджмента / А. И. Кравченко. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: КноРус, 2010. - 431 с.

6 Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента: учеб. пособие / Н. И. Кабушкин. - 11-е изд., испр. - М.: Новое знание, 2009. - 336 с. - Библиогр.: с. 332-334. - ISBN 978-5-94735-142-2.

7 Элебаев, Н.Б. Корпоративное управление: теория, методология и практика: учеб. пособие/Н.Б. Элебаев. – Издательство ОФ «Школа корпоративного управления», 2014. – 208 с. ISBN 978-9967-27-295.