

Д. У. ПЛАНКИН

# ОСНОВЫ ПРАКТИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА



**А.И. ПАПКИН**

**ОСНОВЫ  
ПРАКТИЧЕСКОГО  
МЕНЕДЖМЕНТА**

A. I. PAPKIN

E. N.

# FOUNDATIONS OF PRACTICAL MANAGEMENT

*Textbook*



Moscow • 2000

**А.И. ПАПКИН**

# **ОСНОВЫ ПРАКТИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

*Рекомендовано Министерством образования  
Российской Федерации в качестве учебного  
пособия для студентов высших учебных заведений,  
обучающихся по экономическим специальностям*



**ЮНИТИ**  
UNITY

**Москва • 2000**

65.9(2)-2

ББК 65.290-2я73  
П170

Рецензенты:

кафедра психологии, педагогики и организации  
работы с кадрами Академии управления МВД России  
и д-р юрид. наук, проф. Б.С. Волков

Главный редактор издательства Н.Д. Эриашвили

Папкин А.И.

П17 Основы практического менеджмента: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. — 288 с.  
ISBN 5-238-00140-1.

Цель учебного пособия — дать будущим менеджерам и предпринимателям знания в области управленческой деятельности, сформировать у них навыки практического управления предприятием, фирмой.

Рассматриваются последовательно все этапы создания предприятия — от государственной регистрации до реализации функций текущего управления.

Для студентов высших учебных заведений и учащихся колледжей, изучающих курс менеджмента, преподавателей курсов менеджмента и основ предпринимательского дела, а также начинающих менеджеров и предпринимателей.

ББК 65.290-2я73

Учебное пособие

Папкин Анатолий Иванович

**ОСНОВЫ ПРАКТИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Редактор Л.В. Речникская. Корректор В.Г. Коржилова  
Оригинал-макет А.В. Егоровой. Художник А.В. Лебедев

Лицензия № 071252 от 04.01.96. Подписано в печать 27.12.99

Формат 84x108 1/32. Усл. печ. л. 15,12. Уч.-изд. л. 12,0

Тираж 20 000 экз. (1-й завод — 5 000). Зак. 29

ООО "ИЗДАТЕЛЬСТВО ЮНИТИ-ДАНА"

Генеральный директор В.Н. Закаидзе

123298, Москва, Тепличный пер., 6. Тел.: (095) 194-00-15

Тел./Факс: (095) 194-00-14. E-mail: unity@tech.ru

Отпечатано в ГУП ИПК "Ульяновский Дом печати"

432601, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14

431161

ISBN 5-238-00140-1 © А.И. Папкин, 2000

© ООО "ИЗДАТЕЛЬСТВО ЮНИТИ-ДАНА", 2000

SamKI

KUTUBXONASI



## От автора

---

---

Цель учебного пособия «Основы практического менеджмента» — сформировать у начинающих менеджеров<sup>1</sup> и предпринимателей знания и умения по практическому управлению предприятием, фирмой, работе с персоналом и совершенствованию стиля собственной управленческой деятельности, которые могут послужить основой для достижения успехов в бизнесе.

Пособие позволяет самостоятельно, а также под руководством преподавателя уяснить цели и содержание деятельности менеджера как в процессе образования предприятия, в том числе имеющего частную форму собственности, формирования его функциональной и организационной структур, так и в организации повседневной управленческой деятельности, выработать конкретные навыки и умения по реализации функций управления и эффективной работе с персоналом.

Задачи учебного пособия заключаются в том, чтобы научить начинающих менеджеров и предпринимателей активно использовать знания и умения в организации системы управления предприятием, фирмой, выработке оптимального стиля и эффективной тех-

<sup>1</sup> Понятием «менеджер» (от англ. manager — управляющий) обозначается большая группа профессиональных служащих, выполняющих управленческие функции на предприятии. Любой предприниматель должен обладать знаниями и практическими умениями в сфере менеджмента.

ники личной работы, разработке управленческих и правовых документов, выявлении причин отклонений в деятельности предприятия и снижения производительности работы подчиненных. Одной из главных задач является формирование индивидуальных управленческих концепций, отражающих современный уровень достижений в менеджменте и организации предпринимательской деятельности.

Материал пособия излагается применительно к реальной практической деятельности предпринимателя, менеджера, начиная от конкретных действий по созданию предприятия, его государственной регистрации, подбору и организации персонала до реализации функций текущего управления — принятия управленческих решений, ведения переговоров, заключения договоров, контроля и регулирования поведения подчиненных. Книга содержит упражнения по развитию управленческих умений, рекомендации, тесты.

Би

096)

-713

-45-201

1100

4 5

001-4

008 5

046 2

БИБЛІОТЕКА

ДЛЯ ВІДДІЛУ

ІННОВАЦІЙ

# **Создание предприятия и организация системы управления**

---

---

## **1.1. Технология обоснования эффективных видов деятельности предприятия и выбора его организационно-правовой формы**

Довольно часто начинающие предприниматели и менеджеры совершают распространенную ошибку. Она заключается в том, что организация собственного дела строится на инерции и подражании другим предпринимателям. Через некоторое время они с ужасом констатируют, что товары или услуги их предприятия не пользуются спросом у населения. Такая ситуация возникает в случае недостаточных продуманности и обоснования предпринимательской идеи, лежащей в основе организации предприятия.

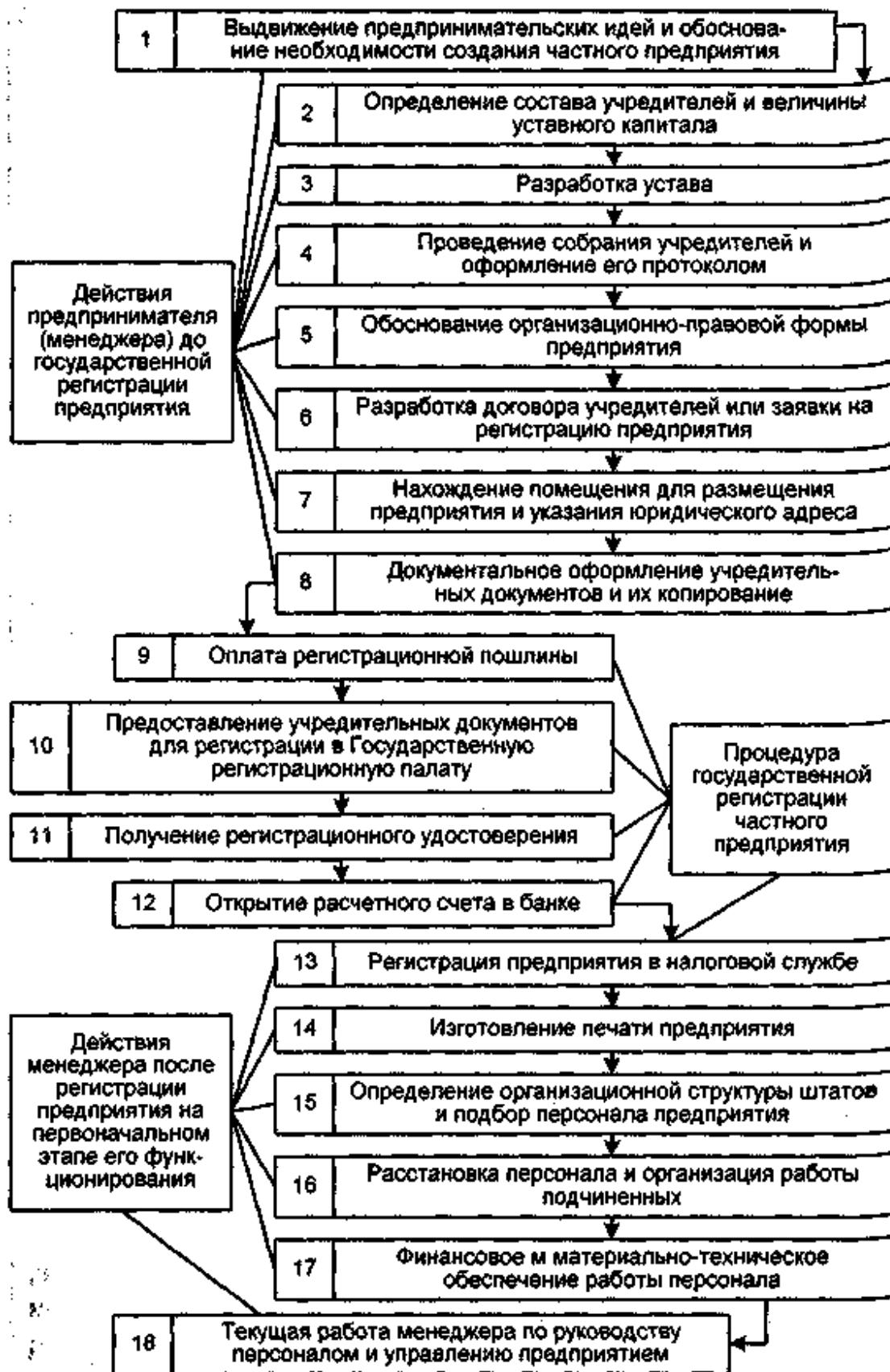
Выдвижение и обоснование предпринимательской идеи предполагает знание ситуации, складывающейся на рынке товаров и услуг. В основе идеи должно лежать обращение к новому товару и новому виду услуг. Можно, конечно, строить деятельность предприятия на традиционных товарах и услугах, но одновременно совершенствовать процесс обслуживания покупателей или клиентов, комбинировать сочетание разных видов услуг и т.п. Вы-

двигаемая предпринимательская идея должна быть все-сторонне обоснованна. Полезно самому себе поставить ряд вопросов. Что производить? Какие услуги оказывать? Из чего сделать товар? Какие требования предъявлять к специалистам? Сколько это будет стоить? Кто купит товар или обратится за предлагаемой услугой? Как сделать информацию о производимом товаре или услуге доступной людям? Как можно расширить производство или обслуживание клиентов? Где взять первоначальный капитал для открытия предприятия? Где расположить производство товара или предложение услуг? Какую форму предприятия выбрать?

Выбор организационно-правовой формы предприятия имеет большое значение. Для этого следует знать действующее законодательство и порядок регистрации предприятия. Законом предусмотрено образование хозяйственных товариществ и обществ, производственных кооперативов, государственных и муниципальных унитарных предприятий (Гражданский кодекс Российской Федерации, гл. 4 «Юридические лица»). Для государственной регистрации представляются следующие документы: заявление учредителя (учредителей), устав предприятия, договор учредителей и свидетельство об уплате государственной пошлины.

Поведение предпринимателя и менеджера на этапе образования нового предприятия можно представить на примере частного предприятия-товарищества или общества в виде хронологически связанной цепи определенных действий, или шагов (рис. 1.1).

После государственной регистрации предприятия опытный менеджер концентрирует внимание на вопросах организационного развития, четкого определения соответствующих организационных структур, подбора и расстановки персонала, обеспечения организационных, финансовых и материально-технических условий для успешной деятельности персонала.



*Рис. 1.1. Действия предпринимателя (менеджера) на этапе образования частного предприятия и организации управления после государственной регистрации*

## **Основные понятия**

**Бизнес** — 1) любая экономическая деятельность, направленная на получение прибыли, предпринимательство; 2) контракты, сделки, коммерческие операции; 3) деловая жизнь людей, занимающихся экономической деятельностью, в отличие от людей, сферой интересов которых является политика, образование, государственная служба и т.д.

**Менеджмент** — понимается в двух основных значениях. Во-первых, менеджмент — это наука об управлении людьми в конкретных организационных системах. Во-вторых, — искусство управления, включающее в себя совокупность принципов, методов, приемов и средств управления, которым овладел человек, обычно профессиональный управляющий или предприниматель.

**Менеджер** — человек, профессионально занимающийся управленческой деятельностью. В современной практике менеджер обычно является наемным работником. Поэтому термины «менеджер» и «предприниматель» не являются синонимами. Однако довольно часто предприниматель, самостоятельно возглавляющий свою фирму, выступает в роли менеджера.

**Организация** — группа людей, совместная деятельность которых сознательно координируется кем-либо (менеджерами, руководителями), имеющими соответствующие властные полномочия, для достижения общих целей или цели.

**Управление** — особый вид ее деятельности, направленный на создание организованных систем и поддержание их функционирования. Содержание управления состоит в реализации функций управления: прогнозирование, планирование, организация, мотивация, контроль и регулирование. Управление направлено на достижение целей организации (предприятия, фирмы).

**Юридическое лицо** — любая организация (предприятие, фирма), отвечающее определенным признакам, установленным законодательством (независимость существования от других лиц и организаций; наличие своего имущества, право приобретать, пользоваться и распоряжаться собственностью, нести самостоятельную имущественную ответственность; право быть истцом и ответчиком в суде).

## **Рекомендации**

### **Десять заповедей начинающему бизнесмену**

#### **СФ 1. Выпускайте то, что можете продать.**

Для начинающего бизнесмена этот совет очень важен, так как обращает его внимание на необходимость создания конкурентоспособных товаров и услуг, пользующихся спросом у населения. Поэтому прежде, чем организовывать свое собственное дело, целесообразно узнать, на какие товары и услуги есть спрос. Потраченные на это средства всегда окупаются и принесут в дальнейшем прибыль.

#### **СФ 2. Проведите основательную подготовительную работу.**

Прежде чем организовать свое дело и открыть частное предприятие, соберите необходимую информацию о состоянии дел в том направлении предпринимательской деятельности, которым вы хотите заняться как в своей стране, так и за рубежом.

#### **СФ 3. Установите надежную связь.**

Прежде чем вступать в контакт как с отечественными, так и с зарубежными партнерами, позаботьтесь об установлении надежной связи. Для этого явно мало обладание только одной телефонной линией, поэтому не экономьте на телефоне и телексе.

#### **СФ 4. Всегда и немедленно отвечайте на любое проявление предпринимательского интереса к вам со стороны других предпринимателей.**

Следует отвечать даже в том случае, когда вы еще не приняли окончательного решения. Не расхолаживайте потенциального партнера своим невниманием. Отвечайте на все письма и иные формы обращения к вам.

#### **СФ 5. Позаботьтесь о лице фирмы.**

Имидж фирмы создают многие атрибуты, на которые начинающий бизнесмен порой не обращает внимания. Значение имеют даже официальный бланк, конверт и... визитная карточка руководителя фирмы. Важны их художественное исполнение и содержание. Репутация фирмы зависит также от того, как ведется исходящая корреспонденция, на чем печатаются документы, имеется ли рекламная брошюра, содержащая сведения о том, чем занимается фирма.

#### **СФ 6. Научитесь выбирать контрагентов.**

Учтесь умению четко определять, с кем из партнеров можно иметь дело, а кто представляет «дутую» фирму или представителей

теневого бизнеса. Следует стараться получить надежную информацию о банковском счете этой фирмы и характере ее контрактов.

**СФ 7. Научитесь правильно вести переговоры.**

Успех переговоров зависит от того, с насколько серьезными намерениями вы пришли на них. Деловые люди ценят свое время и в процессе переговоров хотят добиться твердых решений и получить конкретные ответы хотя бы на ряд вопросов.

**СФ 8. Умейте выбирать подарок и проводить презентацию фирмы.**

Нельзя фетишизировать подарки, учтите, вас могут неправильно понять. Лучше преподнести маленький сувенир, чем дорогой подарок. Исключительная щедрость может быть расценена как попытка восполнить недостаток информации или компенсировать низкое качество предоставляемых товаров. Успех презентации измеряется не количеством выпитого вина, а объемом и точностью информации, полученной присутствующими о вашей фирме.

**СФ 9. Прежде чем предлагать идеи, приготовьтесь считать.**

Любая идея требует скрупулезных финансовых расчетов и обоснования. Поэтому возьмите калькулятор и считайте: каковы расходы, какова прибыль. Только после этого приступайте к реализации своей идеи.

**СФ 10. Вы не можете вести переговоры с зарубежным партнером, если не владеете иностранным языком.**

Если вы не можете общаться на языке зарубежного партнера, то доверьте экспортно-импортные операции тому из подчиненных, кто это может. Но все-таки предпочтительней овладеть вам самим этим иностранным языком.

Рекомендации составлены венгерским ученым А.Шандар.

---

---

---

**Тест**  
**на определение качеств**  
**предпринимателя (менеджера)**

Найдите в предлагаемой таблице черты характера, которые, по вашему мнению, свойственны вам. Пометьте их цифрой, соответствующей баллам каждой вертикальной колонки (4, 3, 2, 1).

Качества	(4)	(3)	(2)	(1)
Инициатива	Ищет дополнительные задания, очень искренний	Находчив, смекалист при выполнении задания	Выполняет необходимый объем работ без указаний	Безынициативный, ждет указаний
Отношение к другим	Позитивное начало, дружелюбное отношение к людям	Приятный в обхождении, вежливый	Иногда с ним трудно работать	Сварливый и некоммуникабельный
Лидерство	Сильный, внушает уверенность и доверие	Умело отдает эффективные приказы	Ведущий	Ведомый
Ответственность	Проявляет ответственность при выполнении поручений	Соглашается с поручениями (хотя и не без протеста)	Неохотно соглашается с поручениями	Уклоняется от любых поручений
Организаторские способности	Очень способный в убеждении людей и выстраивании фактов в логическом порядке	Способный организатор	Средние организаторские способности	Плохой организатор
Решительность	Быстрый и точный	Основательный и осторожный, осмотрительный	Быстрый, но часто делает ошибки	Сомневающийся и боязливый
Упорство	Целеустремленный, его нелегко обескуражить трудностями	Предпринимает постоянные усилия	Средний уровень упорства и решимости	Почти никакого упорства

Суммируйте все баллы, соответствующие отмеченным качествам. Оценка вашего потенциала управления персоналом может быть: *отличной* (25–28), *очень хорошей* (21–24), *хорошей* (17–20), *средней* (13–16), *плохой* (12 и меньше). Если у вас пока низкие показатели, не отчаивайтесь. При наличии сильного желания иметь собственное дело, быть предпринимателем или менеджером все можно исправить. Для этого вам надо энергично и систематически работать над развитием у себя необходимых качеств.

## **1.2. Методика организационного проектирования и создание менеджером структур управления предприятием**

Прошли хлопоты и волнения, связанные с поиском учредителей, уставного капитала, оформлением учредительных документов и государственной регистрацией предприятия. Неминуемо перед каждым предпринимателем и менеджером встает вопрос: что делать дальше? Конечно, надо открыть текущий расчетный счет в банке, изготовить печать и штамп, зарегистрировать предприятие в налоговой инспекции и органах статистического учета.

Одновременно возникает важнейшая задача по проектированию и созданию эффективной организации, способной достичь целей, заявленных в уставе предприятия. Начинающие предприниматели и менеджеры не всегда уделяют достаточное внимание этому этапу работы, что в итоге может привести, к серьезным организационным недостаткам, выражющимся в появлении дублирующих функций у структурных подразделений и должностных лиц предприятия, равно как в отсутствии некоторых управленческих структур, превышении необходимой численности персонала и т. п.

Суть организационного проектирования сводится к конструированию эффективных организационных структур, т.е. определению целесообразного числа подразделений и должностей в предприятии, направлению производственных связей между ними, а также соответствующих звеньев управления и руководящего состава. В период организационного проектирования необходимо найти ответ на ряд вопросов. Какие структурные подразделения (отделы, службы, цехи и т.п.) надо создать для достижения целей предприятия? Какова должна быть численность каждого из подразделений? Как распределить обязанности и ответственность между структурными подразделениями предприятия и работниками? Как наладить между ними производственные связи и взаим-

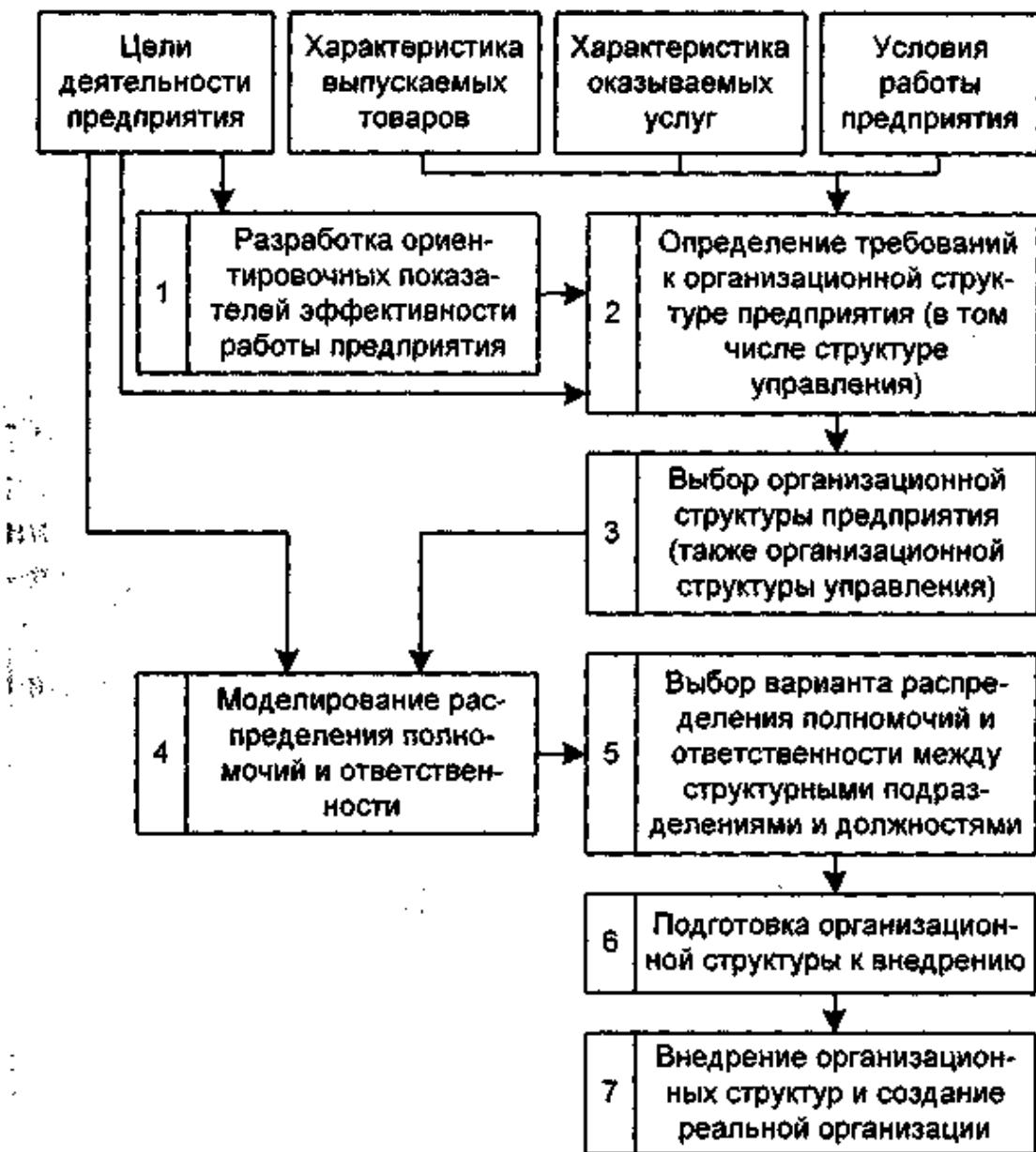
мопомощь? Какова должна быть численность управленческого персонала? Какова должна быть в целом структура управления предприятия и как распределить полномочия между руководителями? Сколько предусмотреть уровней управления? Каким требованиям должны отвечать кандидаты на руководящие и исполнительские должности в организации? Каково примерное содержание объема обязанностей, прав и ответственности каждой из проектируемых должностей?

Основными характеристиками эффективной организационной структуры предприятия являются:

- Оптимальный, т.е. достаточный для реализации целей предприятия набор структурных подразделений, в том числе управленческих звеньев.
- Определение точного места каждого подразделения в организационной структуре предприятия.
- Выбор направления и содержания взаимодействия структурных подразделений.
- Распределение полномочий и ответственности между подразделениями, работниками внутри каждого структурного подразделения.
- Определение оптимальной численности должностей как в целом по предприятию, фирме, так и в каждом структурном подразделении.

Структуру действий менеджера в процессе проектирования и конструирования организации схематически можно представить в следующем виде (рис. 1.2).

Игнорирование этапа организационного проектирования часто приводит предпринимателя или менеджера к совершению типичных ошибок: необоснованному увеличению численности управленческого персонала, дублированию полномочий различными структурными подразделениями и должностными лицами предприятия, неопределенности должностного положения работников, недостаточно эффективному взаимодействию между работниками и подразделениями.



*Рис. 1.2. Блоки деятельности менеджера, входящие в методику проектирования и создания эффективных организационных структур частного предприятия*

## Основные понятия

**Должность** — первичный структурный элемент организации (организационной структуры), определяемый установленными задачами и формами разделения труда и имеющий закрепленные обязанности, права и ответственность.

**Объем (диапазон) управления** — число лиц, непосредственно подчиненных руководителю и представляющих сферу его систематического контроля.

**Организационное проектирование** — специальный вид управленческой деятельности, закрепляющийся в разработке и внедрении проектов совершенствования организации и рационализации управленческого труда. Различают комплексное и локальное оргпроектирование. Комплексное организационное проектирование направлено на совершенствование организационных и функциональных структур, рационализацию технологии выполнения основных и массовых работ, условий труда, документооборота, внедрение организационной и компьютерной техники. Локальный оргпроект направлен на разработку мероприятий по рационализации отдельных видов управленческих работ.

Процесс организационного проектирования состоит из трех основных этапов: 1) предпроектное обследование; 2) разработка оргпроекта; 3) внедрение оргпроекта.

**Организационный проект** — результат организационного проектирования, выполненный в форме документа, имеющего особое содержание и структуру. Оргпроект обычно включает в себя следующие части: а) общую часть (определение объекта, установление целей, задач, сроков, ограничений и особых условий оргпроекта); б) аналитическую часть (материалы обследования объекта, информация о недостатках и преимуществах по всем направлениям оргпроекта); в) проектные предложения; г) методику внедрения; д) сводный расчет, подтверждающий экономическую эффективность оргпроекта.

**Организационная структура** — это совокупность устойчивых элементов организованной системы (структурных подразделений и должностей), обеспечивающая разграничение их компетенции, с одной стороны, и, с другой стороны, их связь и взаимодействие.

**Уровень управления** — понятие, раскрывающее характеристику руководителей, имеющих аналогичный объем полномочий и занимающих примерно одинаковое положение в структуре управления. Обычно выделяют низкий (технический, операционный), средний (управленческий) и высший (институциональный) уровни управления.

431161

## **Рекомендации**

### **Шесть принципов разработки организационных структур**

По материалам зарубежной печати предлагаются шесть принципов, руководствуясь которыми фирмы могут определить нужную целевую организацию и основы организационного планирования.

- ☞ 1. Ориентация на достижение цели, а не стремление уложиться в имеющиеся ресурсы. Их количество и качество должны быть следствием решения о целевой организации.
- ☞ 2. Четкое разделение функций тех подразделений фирмы, которые отвечают за оперативные результаты, и тех, что работают на перспективу.
- ☞ 3. Оптимизация самой работы по руководству и планированию.
- ☞ 4. Ясное и однозначное разграничение компетенции на всех уровнях руководства. Так, на директора фирмы возлагается ответственность за стратегические установки по вопросам рынка для выпускаемых товаров, максимизацию прибыли и своего рода этический кодекс деятельности всех сотрудников.
- ☞ 5. Полная мера ответственности в рамках предоставленных прав. Руководитель любого уровня должен на собственную ответственность принимать все повседневные решения, не превышающие его компетенции.
- ☞ 6. Максимум контроля при минимальном числе уровней руководства. Длительное время было распространено мнение, что оптимальное соотношение для эффективного контроля руководителя за подчиненными — это 5 плюс или минус 1 сотрудник. Однако оно редко выдерживается на практике. Сейчас это соотношение (для руководителя, ограничивающего свою деятельность только функциями руководства и планирования) меняется в сторону увеличения — 1 : 10.

Источник: журнал «Radio — Fernseh — Photo — Präxis» (ФРГ), 1980, № 11.

## **Правила разработчика технологии управления**

### **1. Правило наименьшего действия.**

Всякое действие должно совершаться с минимально возможной затратой ресурсов. Начиная проектировать какое-то действие, попробуй прежде всего вообще от него отказаться.

### **2. Правило заинтересованности исполнителя.**

Условием действительного исполнения проектируемого действия является заинтересованность исполнителя в его своевременном и качественном исполнении.

### **3. Правило двойного контроля.**

По любому действию должен быть контроль. Действия контролеров в свою очередь должны стимулироваться и контролироваться.

### **4. Правило постфактического контроля.**

Контроль за правильностью однотипных, постоянно повторяющихся действий, выполняемых постоянными исполнителями, должен проводиться не в процессе исполнения, а по результатам, с возложением максимальной ответственности на исполнителя.

### **5. Правило необходимой квалификации.**

Выполнение действия должно поручаться такому исполнителю, который обладает квалификацией для его исполнения.

### **6. Правило информированности.**

Выполнение действия должно поручаться тому исполнителю, который получает достаточную информацию, необходимую для исполнения. Или наоборот, информация, необходимая для выполнения действия, должна направляться тому, кому поручается его выполнить.

### **7. Правило необходимой производительности.**

Выполнение действий должно поручаться такому исполнителю, который обладает реальной возможностью выполнить его в требуемое время.

### **8. Правило работы по горизонтали.**

Исполнитель при выполнении рутинных работ, постоянно входящих в круг его обязанностей, должен

взаимодействовать с исполнителями своего уровня в подразделениях-смежниках, информируя руководителя только о результатах.

**9. Правило управления по отклонениям.**

Руководители вышестоящих (над исполнителями) уровней вмешиваются в ход работы только при наличии отклонений, не устранных исполнителями самостоятельно.

**10. Правило управления по статистике.**

Информация по статистике производства за длительный период для принятия управленческих решений важнее, чем сиюминутная информация о состоянии производства.

**11. Правило единства источника первичной информации.**

Если в разных подсистемах или задачах управления используется один и тот же первичный показатель, то должен быть только один источник первичной информации по этому показателю (один документ, один человек, одна должность, один автоматический прибор и т. п.).

**12. Правило совмещения машинных и ручных документов.**

Если с ручного документа ведется перенос данных на машинный носитель, необходимо стремиться получить данный ручной документ в качестве машинного протокола регистрации.

**13. Правило проходных документов.**

Первичные документы должны выписываться в минимальном количестве экземпляров. Службы, использующие первичные документы для отметок в контрольных ведомостях, журналах, картотеках, для проверки табуляграмм, должны передавать эти документы дальше в порядке подотчетности. Хранить в архивах первичные документы должны только конечные контролирующие подразделения (бухгалтерии, иногда другие службы).

**14. Правило обзорности документов, предназначенных для руководителей.**

Аналитические и отчетные документы, предназначенные для руководителей, должны конструироваться таким образом, чтобы давать руководителю возможность, не

вчитываясь детально, сразу же выносить оценочные суждения типа «хорошо», «плохо», «лучше», «хуже» и т. п.

**15. Правило централизации дефицитных ресурсов.**

Централизация управления любым видом ресурсов должна быть прямо пропорциональна его дефицитности.

**16. Правило использования автономии (самоуправления).**

Люди всегда стремятся сами определять порядок своей работы. Поэтому полезно не регламентировать детально их действия, а создать условия для того, чтобы они сами находили рациональные пути в организации своей работы.

**17. Правило стандартизации решений.**

По мере увеличения числа документально оформленных технологических процессов управления необходимо отдавать предпочтение стандартным решениям везде, где это не противоречит остальным правилам.

**18. Правило системной увязки решений.**

Каждое решение по технологии управления должно быть проверено на наличие связи и непротиворечивость с ранее принятыми решениями по другим техпроцессам (процедурам) управления и даже по другим подсистемам.

**19. Правило надежности исполнителей, технических средств, способов хранения информации.**

Каждое проектируемое действие должно быть проверено на надежность по исполнителям, по техническим средствам, по способам хранения информации.

Источник: Раппопорт В. Ш. Технология управления//  
ЭКО. — 1983. — № 3. — С. 140—145.

### **1.3. Проектирование и развитие организационных отношений**

*Организационные отношения* — это отношения работников организации, находящие свое отражение в их профессионально-должностных позициях, а также в реальных взаимоотношениях по поводу совместного выполнения должностных обязанностей. Организационные отношения характеризуют особый пласт сознания работника — организационное сознание, от которого зависит

его организационное поведение. Они в форме субъективных отношений работника формируют соответствующую профессионально-должностную позицию, которая обеспечивает включение и ориентацию работника в системе управления и его организационное самоопределение. Организационные отношения, выступая в виде взаимоотношений, определяют сущность и содержание контактов, ориентированных на согласование действий и поступков работников.

Организационное сознание выполняет важнейшую роль в процессе структурирования организационного поведения работника. Так, организационное сознание позволяет увидеть себя в системе сложившихся организационных связей, определить свое должностное положение и роль в организации, т.е. сформировать соответствующую профессионально-должностную позицию. Профессионально-должностная позиция есть следствие проявления организационного сознания применительно к поведению человека в конкретно взятой социальной организации и конкретно взятой должности. Можно сказать, что организационное сознание, находит свое реальное воплощение в организационных отношениях<sup>1</sup>.

Сложность управления персоналом заключается в том, что реальные организационные отношения зависят от нормативно определенных взаимозависимостей работников и степени адекватности их осознания работниками организации (учреждения, фирмы, предприятия).

Можно выделить следующие разновидности отношений между заданными организационными зависимостями и реальными связями работников:

1. Взаимозависимости не заданы (указания на них в нормах, организационных документах и должностных обязанностях нет), но реальные организационные связи наблюдаются.
2. Взаимозависимости заданы, но работник их не осознает, контакты ослаблены или не наблюдаются вовсе.

---

<sup>1</sup> Папкин А.И. Психология организационных отношений: методология, теория, практика. — М.: Академия МВД СССР, 1990. — С. 18—35.

3. Взаимозависимости предписаны, осознаны работниками и существуют реальные организационные отношения.
4. Взаимозависимости заданы, осознаны работником, но в силу различных причин контакты отсутствуют.
5. Взаимозависимости не заданы, хотя целесообразны с практической точки зрения, и реальных связей не наблюдается и т.д.

Круг осознаваемых организационных зависимостей гораздо шире, чем круг реальных организационных контактов. Как правило, непосредственные организационные отношения, контакт «лицом к лицу» ограничены ближайшим должностным окружением, работниками своего подразделения в структуре организации.

Можно говорить о сетях организационных отношений. Сеть организационных отношений — это совокупность сознательных, избирательных связей работника с различными элементами жизни и деятельности социальной организации, определяющая особенности оценок, интересов и предпочтений в организационном поведении. Сеть организационных отношений — это также и система ориентированных на согласование, кооперацию в совместной работе взаимосвязей работников.

Значимыми характеристиками сетей организационных отношений являются:

- взаимозависимость и взаимосвязанность их элементов (работников, подразделений);
- целеориентация сетей как по включенными в них лицам и группам, так и по решаемым профессиональным задачам;
- объем (круг) предполагаемых и действительных контактов работников и функциональных (профессиональных) групп, входящих в сети организационных отношений;
- адекватность личностных сетей должностным обязанностям работников и поставленным служебным задачам;
- совпадение или рассогласование ожиданий в образовании сетей;

- степень представленности в сознании работников сетей организационных отношений;
- удовлетворенность личности работника, функциональной группы, коллектива организации в целом состоянием сетей организационных отношений, что отражается в соответствующих характеристиках организационного климата.

*Психологическая структура профессионально-должностной позиции* работника включает в себя следующие элементы.

- концептуальные (организационные ценности, убеждения, представления, приоритеты, отношение к существующей системе управления и т.п.);
- познавательные (знание и понимание сущности своих должностных обязанностей, прав и ответственности, содержания и порядка взаимодействия с другими работниками);
- целемотивационные (организационные цели и задачи, деловые мотивы, оценки, удовлетворенность организацией работы и служебными контактами и т.п.);
- профессионально-творческие (уровень профессиональной и организационной подготовленности, деловой самостоятельности, инициативы, самоорганизации и т.п.).

Все элементы профессионально-должностной позиции взаимосвязаны. Поэтому процесс ее формирования у работников должен строиться с учетом управленческого воздействия на каждый из них. Конечно, отклонения могут чаще обнаруживаться в какой-либо одной из подструктур (например, недостаточно четкое и полное представление о круге своих должностных обязанностей). Однако можно предположить, что это происходит из-за отсутствия интереса к работе и недостаточной мотивации. В этом случае влияние должно идти по пути управленческого воздействия уже на две взаимозависимые подструктуры профессионально-должностной позиции — *познавательную и целемотивационную*.

Концептуальное значение для проектирования организационных отношений имеют принципы:

- единство целей, предполагающее согласование целей, достижение взаимопонимания и целенаправленности во взаимодействии работников;
- ответственность работников за выполнение своих должностных обязанностей;
- согласование прав и ответственности;
- разделение труда в соответствии с должностными обязанностями и целями, поставленными перед каждым работником;
- делегирование полномочий, означающее, что работа, которая может быть выполнена на лежащем ниже уровне управления, должна быть делегирована менеджером соответствующим подчиненным;
- опора на передовые формы управления и использование научных достижений в формировании и поддержании стабильных организационных отношений.

Разработка организационных отношений будет эффективной, если следовать рабочим правилам.

1. Обоснованное сочетание в организационных отношениях нормативно предписанных действий и самоорганизации работников.
2. Развитие работников и функциональных групп в системе организации, учет перспектив их деятельности.
3. Заинтересованность работников в организационной деятельности и ее соответствующее стимулирование.
4. Учет психологической совместимости людей в системе организационных отношений, организационных предпочтений при расстановке кадров.
5. Доминирование общеорганизационных целей перед частными целями подразделений, отдельных работников.
6. Учет психологического уровня развития профессиональных коллективов.

7. Ориентация на психологические и физические возможности человека при нормировании его труда, определении его обязанностей и объема ответственности.

В качестве элементов проектирования и нормирования выступают:

- для сетей организационных отношений — ориентация сетей; диапазон сетей; критерии и мотивация выбора делового партнера; согласованность сетей; преодоление функциональной замкнутости сетей;
- для профессионально-должностной позиции — организационные концепции работников; усвоение должностных обязанностей, прав и ответственности; мотивы самоопределения и самоутверждения в социальной организации; формы самоутверждения; стимулирование и перспективы должностного роста; уровень знаний, умений и навыков в представлениях и оценках работников;
- для реальных организационных связей и контактов — порядок и периодичность контактов; формы организационного воздействия друг на друга; предлагаемый результат контактов; стабилизация контактов.

В качестве основных носителей информации о предмете проектирования организационных отношений могут выступать различные организационно-управленческие документы: проект оргструктуры, организационно-управленческие регламенты работы; технологические правила работы и инструкции; нормативно-правовые акты (положения, уставы, приказы, наставления и т.п.); должностные инструкции; методические рекомендации и т.п.

При проектировании организационных отношений необходимо обращать внимание на решение следующих вопросов:

- четкое формулирование целей деятельности каждого работника и отдельных подразделений;
- создание эффективной мотивации, что достигается в первую очередь ясным и однозначным формули-

- рованием конечных результатов деятельности, критериев ее оценки, стимулов за достижения, способов определения вклада каждого работника в совместную деятельность;
- четкое определение рабочей зоны (участка, объекта и т.п.), обслуживаемой отдельным работником или группой сотрудников; обеспечение стабильности работы подразделения;
  - формирование требований к руководителю каждого подразделения в структуре организации;
  - комплектование подразделения или временной рабочей группы с учетом психологической совместимости работников и их профессиональной подготовленности;
  - оптимизация численности каждой профессиональной группы в структуре организации;
  - планирование основных видов взаимосвязей и контактов работников и подразделений организации.

## Основные понятия

**Организационное сознание** — особая сфера отражения индивидом или группой организованных систем людей. Специфика организационного сознания проявляется в отношении к профессиональной деятельности, ее целям, задачам, принципам организационного построения, в определенном знании и понимании основных форм и правил организации личной деятельности, организационной стороны взаимоотношений с другими работниками. Организационное сознание имеют два уровня его детерминации. Во-первых, внешние обстоятельства и факторы (организационные структуры, правовые нормы, должностные инструкции и т.п.) отражаются в сознании действующего работника, им оцениваются и побуждают к тому или иному организационному поведению. Это детерминация поведения, идущая как бы от внешнего к внутреннему; она построена на отражении индивидом конкретных фактов

действительности. Здесь могут наблюдаться различные особенности такого отражения: адекватность или неадекватность отражения организационных и нормативных факторов, организационные стереотипы поведения, типичные ошибки и т.п. Во-вторых, работник вступает в конкретную должность со своим индивидуальным организационным сознанием и определенным организационным опытом, со сложившимся пониманием специфики отношений в организации (предприятия, учреждении, фирме) и способов взаимодействия с другими работниками. Психологические феномены, свойства и качества личности образуют второй план детерминации, часто позволяющий работнику инициативно и эффективно действовать при отсутствии должностных инструкций, улучшать их, если они устарели, и т.п.

**Организационные отношения** характеризуют особый пласт сознания — организационное сознание работников и влияют на их организационное поведение. В форме субъективных отношений личности они ведут к формированию соответствующей профессионально-должностной позиции, которая собственно обеспечивает включение и ориентацию индивида в организации и его организационное самоопределение. Организационные отношения, выступая в виде взаимоотношений, межличностных или межгрупповых отношений, определяют сущность и содержание профессиональных контактов, ориентированных на согласование действий и поступков работников. В конечном счете от таких отношений зависят теснота и согласованность взаимосвязей и взаимозависимостей в организации, организационный эффект совместной деятельности. В широком смысле организационные отношения понимаются как проявление специфической связи между работником и объектом труда или работником и другим членом организации.

**Профессионально-должностная позиция** работника обеспечивает включенность в организацию, выполняемую профессиональную деятельность и профессиональное общение. Эта позиция работника тесно связана с его местом в организации, его профессиональной и управленческой ролью. Она отражает отношение работника к реализации должностных обязанностей, своих полномочий и ответственности.

## **Рекомендации**

*Организационные и психологические факторы, отрицательно влияющие на взаимодействие и организационные отношения структурных подразделений предприятия, фирмы*

⇒ 1. Недостатки в организационно-структурном построении аппарата управления организацией.

Известно, что организационное построение аппарата должно соответствовать определенным правилам, в том числе четкому распределению функций по управлению нижестоящими подразделениями, исключению дублирования управленческих воздействий, необходимости в обмене информацией и взаимопомощи и т.п.

Нередко можно обнаружить ряд несоответствий этим правилам. Во-первых, появление подразделений с нечеткими функциями, что отражается на организации их совместной работы. Во-вторых, недостаточно четкое распределение обязанностей между подразделениями, что ведет к дублированию и параллизму в работе. В-третьих, недостаточно четкое взаимодействие между работниками аппарата управления.

⇒ 2. Недостаточная разработанность нормативно-правовой базы взаимодействия служб и подразделений предприятия.

Анализ показывает, что часто систематическая нормативная база взаимодействия структурных подразделений организации практически отсутствует. Однако необходимость достаточно четкого регулирования взаимодействия структурных подразделений организации все более возрастает. Недостатки взаимодействия объясняются также низким уровнем разработки должностных инструкций работников. Вопреки научным рекомендациям, как показывают данные анализа, в такого рода документы практически не включаются разделы, посвященные содержанию, порядку и периодичности взаимодействия представителей различных структурных подразделений организации, критериям оценки такого взаимодействия. Более того, отсутствие правильно подготовленных должностных обязанностей часто приводит работников в состояние уныния и бесперспективности работы, формирует у них чувство незащищенности от недостаточно объективных и несправедливых требований руководства.

СФ 3. Отсутствие показателей оценки эффективности взаимодействия структурных подразделений предприятия.

Порой складывается парадоксальная ситуация, когда руководитель интуитивно чувствует, что отклонения в деятельности связаны с неэффективностью взаимодействия структурных звеньев, но выразить, эксплицировать это чувство в четких суждениях и аргументах не может, так как отсутствует система надежных оценок этого взаимодействия. Более того, отсутствие критериев, по которым оценивается взаимодействие работников различных подразделений, отрицательно влияет на их мотивацию, не побуждая, в должной мере, к более тесному и систематическому сотрудничеству.

Поэтому руководителю предприятия необходимо определить основные критерии организованности взаимосвязей звеньев управляемой системы, учитывающих плотность и частоту взаимодействия, степень обособленности различных структурных подразделений, уровень нормативно-правового регламентирования их совместной деятельности и т.д.

СФ 4. Неравномерность служебной нагрузки на работников различных структурных подразделений организации.

Наблюдения показывают, что часто загруженность работников различных подразделений организации распределяется неравномерно. Поэтому неравномерность рабочей нагрузки может служить фактором, осложняющим взаимодействие.

СФ 5. Недостаточная разработанность и продуманность системы взаимного информирования работников различных подразделений организации.

Практика показывает, что редко проводятся совместные совещания с участием представителей различных подразделений. При планировании и разработке различных производственных мероприятий не всегда участвуют представители заинтересованных подразделений.

СФ 6. Отсутствие четкой системы материального и морального стимулирования работников различных подразделений за эффективное взаимодействие и согласованную совместную работу.

Как правило, практика управления предприятием более ориентирована на стимулирование конкретных подразделений и конкретных работников за выполнение ими собственных функций. Год раздо реже поощряются работники за то, что они представили другому подразделению надежную информацию, создали необходимые предпосылки в работе, провели ресурсное обеспечение

деятельности другого подразделения. Видя, что их подобная деятельность руководителем практически не оценивается, работники теряют заинтересованность в совместной деятельности и взаимодействии.

СФ 7. Предвзятое отношение руководителя организации к отдельным подразделениям.

Эмоционально неодинаковое отношение руководителя к различным службам, демонстрация симпатий к одним, антипатий или безразличия к другим ведет к тому, что подчиненные начинают делить подразделения на перворазрядные и второразрядные, нужные и ненужные, любимые или нелюбимые начальником и т.п. Подобное отношение мгновенно отражается на взаимодействии. Одни подразделения, чувствуя себя фаворитами, требуют к себе большего внимания и относятся к другим как обеспечивающим их информацией, выполняющим их мелкие поручения и т.п. Руководитель организации должен следовать тактике подчеркивания равноправности и необходимости всех структурных подразделений.

СФ 8. Неверные установки руководителей некоторых подразделений к другим структурным звеньям.

Наблюдения показывают, что часто причиной неудовлетворительного взаимодействия является отрицательное отношение руководителя к деятельности другого подразделения. Происходит это из-за неправильного концептуального понимания функций и места другого подразделения в организационной структуре либо конфликтных отношений между руководителями этих служб и т.п. В любом случае такая установка воспринимается подчиненными и формирует соответственно негативные отношения к работникам другого подразделения.

СФ 9. Эгоистическое стремление ряда работников получить односторонние выгоды и преимущества от взаимодействия с представителями других структурных подразделений организации.

Деловое взаимодействие — это, образно говоря, дорога с двусторонним движением. Результаты взаимодействия должны удовлетворять партнеров. Побуждение ряда работников приобрести какие-то преимущества или переложить выполнение части должностных обязанностей на других в процессе взаимодействия воспринимается их партнерами отрицательно и может приводить к межличностным и межгрупповым конфликтам, осложнению социально-психологического климата в коллективе, снижению эффективности взаимодействия.

⇒ 10. «Ножницы» в профессиональной и управленческой подготовленности работников различных подразделений, их низкая информированность об основных целях и содержании деятельности друг друга.

⇒ 11. Отрицательные личностные качества некоторых работников (карьеризм, угодничество, подобострастие, подхалимство, стремление к доминированию, агрессивность, самоутверждение за счет результатов деятельности партнеров по взаимодействию и пр.).

Эти качества, проявляясь в процессе взаимодействия работника с представителями других структурных подразделений, могут вести к антипатиям, межличностному «отталкиванию», избеганию контактов, что в итоге отрицательно сказывается на результатах совместной работы.

⇒ 12. Функциональный эгоизм (эгоцентризм), проявляемый коллективом какого-либо подразделения организации.

Направленность группы (коллектива) работников можно подразделить на коллективистскую и узкофункциональную. Коллективистская направленность в отличие от узкофункциональной предполагает ориентацию подразделения на решение общих задач, стоящих перед организацией, в тесной связи со своими частными задачами. Узкофункциональная направленность подразделения выражается в тенденции замкнуться на своих задачах и не проявлять достаточного интереса к совместной работе с другими структурными подразделениями организации. Практические меры по профилактике и преодолению функционального эгоизма включают:

- постоянное изучение руководителем явлений в группах и коллективах работников структурных подразделений и своевременную диагностику тенденций к замкнутости, ориентации только на частные групповые цели;
- правильную расстановку кадров (в том числе при создании временных рабочих групп из числа работников различных подразделений) с учетом их психологической совместимости и склонности к той или иной деятельности;
- организацию системы взаимного информирования о деятельности подразделений, обсуждение результатов взаимодействия на совместных собраниях и совещаниях;
- развитие сотрудничества работников различных подразделений на основе стимулирования их совместной деятельности;

- создание правильного коллективного мнения о деятельности каждого структурного подразделения;
- повышение профессионального мастерства работников.

Диагностика руководителем состояния взаимодействия структурных подразделений позволяет своевременно обнаружить факторы, негативно влияющие на эффективность совместной работы и прочность взаимосвязей. Однако совершенствование взаимодействия связано не только с выявлением отклонений в состоянии взаимодействия. В значительной мере оно обусловлено концептуальным пониманием руководителем сущности и целей взаимодействия всех структурных звеньев предприятия.

### ***Составим должностную инструкцию***

Успешность деятельности работников предприятия, фирмы, эффективность их взаимосвязей и контактов в существенной мере зависят от качества разработки должностных инструкций.

При составлении должностных инструкций следует обращать внимание на то, чтобы:

- перечень функций, основных задач в них был полным, т.е. охватывал все содержание деятельности работника;
- объем прав по должности был сбалансирован с объемом обязанностей, что формирует у работника уверенность в своих силах, дает ему реальные средства для достижения поставленных задач;
- были сформулированы квалификационные требования к знаниям и умениям работника, занимающего конкретную должность;
- были указаны направления организационных связей с другими работниками и руководителями, четкий круг подчиненности, взаимозаменяемости, источники поступления информации;
- был четко определен объем ответственности за невыполнение и некачественное выполнение обязанностей, а также дополнительные стимулы к производительному труду, что способствует усилению мотивирующей функции инструкций;
- их объем был минимален, однако отражал основное содержание профессиональной деятельности, ориентируя на проявление инициативы и самоорганизации в работе;
- обеспечивалась личная активность работников в разработке, конкретизации инструкций, их «привязке» к соответствующему участку работы.

В содержании должностных инструкций должны быть отражены следующие положения:

- С⇒ 1. Место данной должности в организационной структуре предприятия (структурное подразделение, в которое входит данная должность).
- С⇒ 2. Основные цели и задачи деятельности лица, занимающего данную должность.
- С⇒ 3. Квалификационные требования к лицу, занимающему данную должность, в том числе:
  - необходимый уровень общего и специального образования;
  - перечень знаний и умений лиц, занимающих данную должность;
  - нормативно-правовые документы, которыми они должны руководствоваться в своей деятельности.
- С⇒ 4. Подчиненность лица, занимающего данную должность, в частности:
  - кем назначается на должность и увольняется;
  - кому подчиняется;
  - кому подчиняется в отсутствие непосредственного руководителя;
  - каким формам управляющих воздействий, исходящих от каких лиц и в каких сферах деятельности должен подчиняться.
- С⇒ 5. Обязанности лица, занимающего данную должность, включая:
  - формы и содержание повторяющихся профессиональных или управленческих действий;
  - средства, необходимые для выполнения деятельности;
  - порядок и сроки осуществления повторяющихся профессиональных действий;
  - место осуществления деятельности.
- С⇒ 6. Права лица, занимающего данную должность, в том числе:
  - кто ему подчиняется;
  - какие формы управляющих воздействий, по каким вопросам и по отношению к кому может использовать;
  - по каким вопросам профессиональной или управленческой деятельности и в каких границах имеет право самостоятельно принимать решения.
- С⇒ 7. Ответственность лица, занимающего данную должность:
  - сферы и пределы ответственности;

- недостатки в работе, за которые налагается взыскание;
- меры взысканий за упущения в работе;
- критерии оценки работы;
- показатели, за которые следует поощрение;
- моральные и материальные формы поощрения.

8. Ориентация должностных связей и взаимодействия, в том числе:

- направление повторяющихся контактов и связей с коллегами;
- содержание (вопросы) взаимодействия;
- способы и формы взаимодействия;
- периодичность взаимодействия;
- кто замещает лицо, занимающее данную должность, в его отсутствие;
- кому передает деловую информацию лицо, занимающее данную должность, и наоборот;
- критерии оценки совместной работы и взаимодействия.

Необходимо позаботиться об обеспечении однозначности знания и понимания содержания инструкций работниками, для чего следует употреблять в них такие формулировки, которые сводили бы к минимуму разночтения.

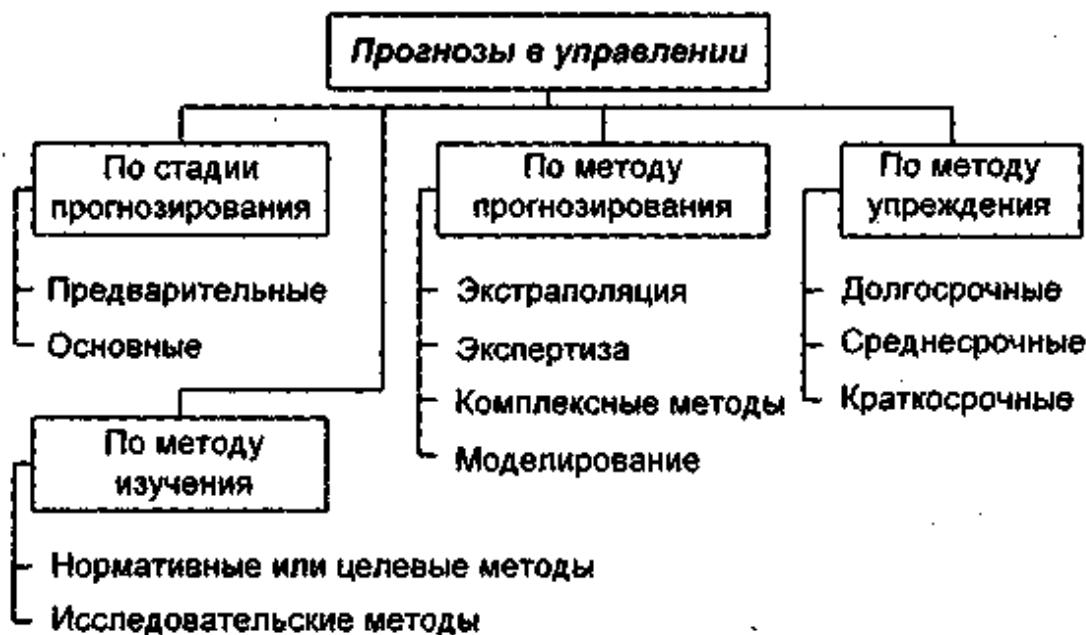
---

---

---

## **1.4. Прогнозирование и планирование в деятельности менеджера**

Эффективно работающий менеджер должен предвидеть, что будет с возглавляемым им предприятием, фирмой завтра, через год и несколько лет. Поэтому большое значение приобретает реализация в управлении функций прогнозирования и планирования. Прогнозирование деятельности предприятия является не только предпосылкой повышения уровня планирования, но и оказывает воздействие на другие виды управленческой деятельности — организацию, мотивацию, контроль и регулирование. Различают следующие виды прогнозов в управлении предприятием, фирмой (рис. 1.3).



*Рис. 1.3. Классификация прогнозов в управлении*

Прогнозирование в управлении предполагает наличие трех этапов. На первом этапе менеджером оценивается надежность имеющейся у него информации о состоянии экономических процессов в обществе и рыночных отношений, правовых основ регулирования экономической и управленческой деятельности, о результатах работы своего предприятия, а затем вскрываются причины имеющихся трудностей и недостатков. В итоге предпринимателем или менеджером выбирается определенная модель поведения предприятия в условиях рынка.

На втором этапе выбранная модель поведения сравнивается с реально происходящими процессами в экономике и определяется степень ее адекватности действительности. Здесь же производится коррекция выбранной модели поведения предприятия.

На третьем этапе с помощью различных методов делаются прогнозные оценки относительно степени вероятности появления тех или иных факторов, последствий в деятельности предприятия, фирмы.

Менеджеру необходимо уметь применять методы прогнозирования, которые имеют свои особенности и обладают различной степенью точности прогнозных оценок.

Методы экстраполяции предполагают прямой перенос и распространение сложившегося положения дел в ближайшее будущее. Экспертные оценки строятся на основе сбора, обобщения и статистической обработки мнений специалистов (независимых экспертов и консультантов). Метод экономико-математического моделирования основывается на построении модели экономической деятельности предприятия, позволяющей установить достоверные количественные зависимости между параметрами исследуемого явления. Комплексная методика строится на одновременном применении всех ранее указанных методов при составлении прогнозных оценок.

Располагая определенными прогнозными оценками, менеджер может осуществлять эффективное планирование деятельности предприятия. В практическом менеджменте выделяют текущее, перспективное и личное планирование. Планирование работы предприятия на небольшой промежуток времени (квартал, полугодие, год) называют текущим, а на более длительный срок — перспективным. Особое место в управлении занимает личное (индивидуальное) планирование работы менеджером и другими работниками.

Процесс планирования состоит из двух взаимосвязанных стадий: подготовки плана и его принятия. Подготовка плана включает в себя: сбор, систематизацию и уточнение различной информации о деятельности предприятия; анализ полученной информации; уточнение целей и задач планирования; постановку менеджером задач отдельным структурным подразделениям и работникам на разработку плана; определение круга мероприятий, подлежащих включению в план. Принятие плана предполагает его документальное оформление и утверждение руководителем предприятия или фирмы.

Личное планирование менеджера складывается из учета и анализа затрат времени, а также составления личных планов работы на день, неделю, месяц.

## **Основные понятия**

**Планирование** — функция управления, сущность которой выражается в определении направлений развития предприятия, фирмы на определенный промежуток времени, обеспечение увязки всех функций управления в процессе текущего управления. Целью планирования также является совершенствование управления, улучшение взаимосвязи всех его функций. Для менеджера планирование выступает как выбор определенных приоритетных для предприятия целей и мероприятий, обеспечивающих их достижение. Планирование строится на основе достоверных прогнозных оценок.

**Прогнозирование** — функция управления, которая является подготовительным этапом по отношению к планированию деятельности предприятия и управлению им. Прогнозирование — это предсказание будущего, опирающееся на накопленный опыт, имеющуюся информацию и текущие предположения относительно предприятия, фирмы. В отличие от планирования прогнозирование не носит четкого адресного характера, оно может включать несколько конкурирующих прогнозов развития предприятия. Выбор конкретного прогноза — это следствие квалификации и компетентности менеджера.

В практике прогнозирования используются разнообразные методы. Использование того или иного метода (экстраполяция, логический анализ, экспертные оценки, моделирование, ситуационный анализ и т.п.) зависит от специфики деятельности предприятия, наличия достаточного количества надежных данных о его развитии.

## **Рекомендации**

### **⇨ Как планировать рабочее время менеджера в течение дня**

Если распорядок дня менеджера более или менее свободен от помех и непредсказуемых событий, то можно спокойно выделять 6 часов на непосредственную личную работу. Причем следует иметь в виду, что 30—40% рабочего времени менеджера уходит на контакты с другими работниками и представителями иных органи-

заций. Если неожиданные помехи не исключены, то следует ограничиться 3—4 ч планирования личной работы.

Можно рекомендовать несколько методов планирования времени в течение рабочего дня. Так, достаточно эффективен метод резервирования части времени в течение каждого часа, т.е. каждый час 10—15 мин целесообразно оставлять для решения других вопросов (телефонных звонков, чтения и визирования документов и т.п.).

Если распорядок дня менеджера не допускает более или менее детального планирования, то можно использовать метод планирования «клином». Этот метод ориентирован на планирование всего 1—2 ч в день. По мере приобретения опыта надо переходить к планированию более длительных отрезков времени.

Ежедневный учет времени и проведения управленческих работ может осуществляться на хронокартах, имеющих сетку времени (в часах, получасах), в которой последовательно отражаются все выполненные в течение дня действия.

Дата	Сетка времени, ч	Содержание работы	Примечание

#### ❖ Как планировать работу менеджера в течение недели, месяца, года

Следует иметь в виду, что многие мероприятия из года в год повторяются. Поэтому менеджер может составить на каждую неделю (декаду, месяц) список повторяющихся мероприятий (общих собраний, заседаний совета управляющих, текущих совещаний, важный выставок, ярмарок, конференций и т.п.). Поэтому немалое число дней в году уже бывает занято, что следует учитывать при недельном и месячном планировании. При этом важно решить, на каком мероприятии менеджер будет присутствовать лично, а на какое пошлет подчиненного.

При наличии годового плана можно приступить к планированию рабочего времени в течение ближайших двух месяцев, что позволяет установить хороший контроль за работами, переходящими из месяца в месяц. Аналогично эффективен двухнедельный план с указанием даты, времени и срока выполнения того или иного мероприятия.

В практике менеджмента целесообразно пользоваться методом выявления ключевых сфер (ключевых задач, ключевых функций) для совершенствования личного планирования. Опыт управления

подтверждает, что активный человек может осилить 9, 10, максимум 12 таких сфер деятельности. Необходимо определить, чего менеджер хочет добиться в каждой из выделенных ключевых сфер в течение недели, месяца, года. В связи с этим планируются конкретные мероприятия.

Для менеджера, игнорирующего личное планирование работы и как следствие испытывающего недостаток времени на решение организационных, производственных, финансовых, социальных и иных проблем, характерны:

- слабая проработка ключевых сфер деятельности;
- нервозность, поспешность и сумбурность в действиях;
- нетерпеливость в принятии решений;
- отсутствие порядка на рабочем месте;
- бессистемность в работе с документами и поступающей корреспонденцией;
- следование принципу, «что не успел на работе — доделаю дома».

Планирование работы на неделю можно отражать в следующей графической форме:

Сетка времени, ч	Мероприятия						
	Дни недели и даты						
понедельник 1 марта	вторник 2 марта	среда 3 марта	четверг 4 марта	пятница 5 марта	суббота 6 марта	воскресенье 7 марта	
9-00							
18-00							

## 1.5. Организация работы с персоналом предприятия

Наконец успешно решена важная управленческая задача: составлен организационный проект и определен набор структурных подразделений и должностей, необходимых для реализации целей деятельности предпри-

ятия. Кажется, можно отдохнуть и сделать передышку в работе. Однако начинающие предприниматели и менеджеры не подозревают, что основная работа, определяющая судьбу предприятий и их судьбу, только начинается. Это — работа с персоналом предприятия: отбор, подбор и расстановка работников, их обучение и профессиональное развитие, текущее руководство ими.

Менеджер должен быть ориентирован на создание системы постоянной работы с персоналом, т.е. он не должен забывать простой истины, что эффективное управление — это люди, люди и еще раз люди. Такая система работы включает в себя следующие направления деятельности (рис. 1.4).



*Рис. 1.4. Основные структурные элементы системы работы менеджера с персоналом предприятия*

С содержательной точки зрения каждое направление работы менеджера с персоналом имеет свои задачи и цели, требующие проведения соответствующих действий и мероприятий.

Подбор и расстановка кадров заключаются в изучении профессиональной пригодности и психологических качеств новых работников, приеме их на работу и расстановке по конкретным должностям. Кроме того, большое значение в русле этого направления работы приобретает кадровое прогнозирование продвижения работника, обеспечение его карьеры в рамках предприятия или фирмы, выдвижение в резерв и назначение на новые должности.

Текущая работа с персоналом имеет своей целью воздействие на мотивы работников и побуждение их к эффективной деятельности, определение порядка оплаты труда и размера вознаграждения, стимулирование работы, определение процедуры привлечения к ответственности и наложения взысканий за упущения в профессиональной деятельности.

Одновременно менеджер должен побеспокоиться о совершенствовании организации труда подчиненных, создавая для этого нормальные условия и внедряя прогрессивные приемы и методы работы. Важную роль играет контроль за состоянием работы персонала и своевременное устранение отклонений в деятельности работников.

Придавая большое значение улучшению структуры аппарата управления и, в конечном счете, совершенствованию труда управленческих работников, менеджер обязан решать вопросы, связанные с нормированием численности управленческого персонала, совершенствованием организационной структуры управления и документационным обеспечением профессиональной деятельности и управления.

Развитие и повышение уровня квалификации персонала — необходимая структурная часть деятельности менеджера. Для этого он должен организовывать обучение и переподготовку в рамках своего предприятия или фирмы, направлять людей на курсы повышения квалификации и на стационарное обучение в различные учебные заведения. Менеджер обязан проявлять заботу о развитии личности подчиненного, интересоваться не только тем, как он работает, но и как проводит свободное время, как складываются отношения в семье, каковы жилищно-бытовые условия.

Нередко подбор персонала во вновь создаваемые частные предприятия идет по принципу: «я его знаю», «он — мой друг», «он — мой родственник» и т. п. Может быть, в результате этого менеджер и будет иметь преданных ему людей, но часто недостаточно квалифицированных и образованных. Поэтому возникает необходимость в приеме на работу людей «со стороны». Для этого менеджеру

нужно обладать определенной кадровой информацией, обращаться за помощью в фирмы, которые занимаются подбором кадров, а также в учебные заведения, на биржу труда. Однако это обстоятельство не снимает проблемы самостоятельного поиска квалифицированных и способных работников, их изучения и подыскивания им соответствующих должностей.

На этапе подбора кандидатов на работу менеджеру приходится решать множество вопросов: «Кого оцениваем и изучаем? как изучаем? где изучаем, в каких ситуациях? какова процедура изучения и оценки? с помощью каких психологических и иных методов изучаем и оцениваем?»

Изучение кадров на этапе их персонального отбора включает три основных направления (рис. 1.5).



*Рис. 1.5. Основные направления работы по изучению кандидатов на работу*

Методика изучения и итоговые оценки зависят от характеристики будущей деятельности кандидата. В связи с этим определяют требования к его профессиональным и личным качествам.

Среди методов изучения можно выделить как традиционно применяемые в практике управления (наблюдение, беседа, биографический метод, экспертные оценки), так и специальные методы (тесты, шкалы, работа на специальной аппаратуре, решение профессиональных задач).

Итоговая оценка пригодности или непригодности кандидата должна производиться компетентными лицами и соответствующим образом оформляться.

## **Основные понятия**

■ **Персонал предприятия** — работники, профессиональная деятельность которых полностью связана с организацией, где они выполняют свою основную работу и получают соответствующую оплату. Отдельно выделяют управленческий персонал, т.е. работников, деятельность которых связана с выполнением функций по управлению предприятием.

■ **Штатное расписание** — документ, содержащий точное наименование штатных должностей предприятия, а также размер должностных окладов.

## **Рекомендации**

### **Методы практической диагностики в работе менеджера с персоналом**

СФ 1. Наиболее простым и доступным методом сбора информации о работниках, их взаимоотношениях и особенностях взаимодействия в процессе деятельности является наблюдение. Наблюдение требует организации, постановки целей и применения особых методических приемов его активизации. При соблюдении этих условий наблюдение эффективно, а его результаты могут быть использованы менеджером в своей работе. Наиболее эффективными и распространенными являются следующие формы наблюдения:

- Выявление и анализ типичных поведенческих показателей, свидетельствующих об отклонениях в деятельности работников. Такие поведенческие показатели обычно свидетельствуют о субъективных трудностях, напряженности во взаимоотношениях и иных тормозящих деятельность факторах.
- Наблюдение по заранее составленной схеме, программе (стандартизированное наблюдение).
- Сбор информации о поведении работников в значимых для них ситуациях (поведение при критике работы; ситуации конфликтного взаимодействия; отношение к различным мерам стимулирования и т.п.). Подобные ситуации могут возникать непроизвольно, но могут моделироваться самим менеджером (например, критика сотрудника на собрании, дача

ответственного поручения и т.п.). Такую форму наблюдения можно трактовать как «наблюдение в значимых ситуациях».

Наблюдение за отклонениями предполагает знание часто встречающихся их поведенческих показателей и умение менеджера делать правильные выводы о причинах отклонений и возможных последствиях.

Такими поведенческими показателями применительно к работе конкретного индивида могут быть:

- неточное выполнение или уклонение от исполнения ряда должностных обязанностей;
- отсутствие планирования рабочего времени и неэффективное использование оргтехники и компьютеров;
- нехватка рабочего времени для успешного выполнения предусмотренных обязанностей;
- некачественное выполнение должностных обязанностей, совершение множества ошибок и брака в работе;
- длительная работа над выполнением поручений менеджера, которые могут быть выполнены в гораздо более короткий срок;
- отказ работника от внедрения новых прогрессивных методов и приемов деятельности и др.

Можно выделить показатели, характеризующие отклонение во взаимоотношениях работников:

- уклонение от совместной работы;
- рост числа жалоб менеджеру на представителей других структурных подразделений;
- высказывание отрицательных оценок в отношении конкретных лиц;
- стабильно невысокие результаты взаимодействия и совместной работы и др.

Обнаружив показатели отклонений в поведении, менеджер должен установить их причины (недостаточная профессиональная подготовленность, перегруженность поручениями, незнание своих должностных обязанностей, недобросовестное отношение к работе, неудовлетворенность содержанием и условиями труда, а также уровнем его оплаты, конфликты во взаимоотношениях и т.д.) и принять меры к их устранению.

Поведенческие показатели отклонений в деятельности работников и их взаимоотношениях квалифицируются менеджером на основе его управленческого опыта.

Стандартизированное наблюдение основано на предварительно составленной схеме параметров, подлежащих восприятию и оценке. Широко известна программа стандартизированного наблюдения за взаимодействием индивидов (например, руководитель — подчиненный, работник — работник и т.д.), предложенная американским ученым Р. Бэйлизом<sup>1</sup>. Схема стандартизированного наблюдения менеджера может быть построена на основе такой программы (табл. 1.1).

При анализе результатов наблюдения по этой программе следует помнить, что взаимодействие связано со стремлением либо уяснить задачу (п. 7—9 таблицы), либо сформулировать способы решения задачи и согласовать мнения (п. 4—6 таблицы). Если работники действуют согласованно, то возникают положительные эмоции (п. 1—3), если нет — отрицательные (п. 10—12). Полученные в процессе такого наблюдения результаты целесообразно использовать для переструктурирования или для упрочения взаимодействия, а также для улучшения взаимоотношений между работниками.

Продуктивным приемом сбора информации является наблюдение за действиями работника в субъективно значимой для него ситуации. Можно выделить четыре разновидности таких ситуаций:

- 1) в профессионально-должностной деятельности — выполнение ответственного поручения менеджера, сдача экзаменов и испытаний, обучение других лиц, выступление перед аудиторией, действия в психически напряженных ситуациях и др.;
- 2) в общении с коллегами по работе — реакция на критику, критика работником других лиц, отношение к просьбам и поручениям коллег, отношение к оценкам своей деятельности со стороны коллег и др.;
- 3) в отношениях с менеджером — реакция на критику со стороны менеджера, отношение к выполнению заданий и поручений, поведение при наложении взысканий, характер обоснования своих ошибок и промахов в работе в ответ на претензии менеджера, степень искренности в контактах с менеджером и др.;
- 4) в быту — характер контактов с родственниками, друзьями, близкими, увлечения, занятия в свободное время и др.

Степень побудительности и мотивационной значимости различных ситуаций связана с профессиональным опытом, подготовленностью, возрастом и личностными качествами работников.

<sup>1</sup> См.: Здравомыслов А.Г. Методология и процедура социологических исследований. — М.: Мысль, 1969. — С. 159—163.

**Таблица 1.1. Схема стандартизированного наблюдения  
за взаимодействием работников предприятия**

Параметры, оцениваемые при наблюдении за взаимодействием	Степень их выраженности при взаимодействии работников			
	очень вы-ражено	в значи-тельной стелени	в незна-чительной сте-лени	не выра-жено со-всем
1. Солидарность, уважение к другому работнику, оказание помощи, одобрение				
2. Снятие напряжения, шутки, смех, обнаружение удовлетворенности				
3. Согласие, понимание совместных действий, уступки, компромиссы				
4. Предложения, указания, предполагающие независимость других членов коллектива				
5. Высказывание мнений, оценок, выражение чувств, желаний				
6. Организация поведения других работников, информация, повторение, разъяснение, подтверждение				
7. Просьбы в ориентации, информации, повторении, разъяснении, подтверждении				
8. Просьбы высказать мнение, оценку, проанализировать, выразить отношение				
9. Просьбы высказать предложение, указание, показать возможные пути деятельности				
10. Несогласие, отрицание, формальное отношение, отказ в помощи				
11. Напряженность, отказ от участия в совместной деятельности				
12. Антагонизм, неуважение к другим работникам, грубость				

2. Часто в своей деятельности менеджер прибегает к сбору интересующей его информации о личности работника в процессе познавательной или диагностической беседы. Такая беседа должна носить доверительный характер без нравоучений и назиданий, сопровождаться наблюдением за поведением и реакциями работника. Она может проводиться под предлогом решения тех или иных профессиональных задач или оказания помощи.

В процессе контакта необходимо обращать внимание на выражение лица, мимику, пантомимику, позы и т.п. По мере развития беседы следует отмечать: легко ли работник вступает в беседу, что ему мешает (робость, смущение, страх перед руководителем, неумение выразить мысль, недостаточные профессиональные знания и др.), охотно или нет отвечает на вопросы, старается отвечать полно и лаконично, приходится ли повторять вопросы, чтобы получить ответы, грамотно ли строит фразы, какова линия поведения работника при беседе, проявляет ли в ответах на вопросы профессиональную подготовленность, культуру общения, сообразительность, юмор. Результаты подобного наблюдения в процессе беседы дают богатый дополнительный материал.

Одним из центральных моментов диагностической беседы является правильно и вовремя поставленный вопрос, который позволяет получить максимум информации и не заставляет работника «уходить в себя», отвечать на вопросы так, как принято, а не так, как он на самом деле думает. Для преодоления барьеров в беседе целесообразно задавать вопросы о трудностях в работе, об условиях труда и недостатках в организации деятельности, о перспективах и жизненных планах работника.

Практическим приемом ведения диагностической беседы является предложение работнику задавать вопросы, связанные с организацией деятельности, жизнью в коллективе и т.п. Известно, что человек в первую очередь задает вопросы, которые беспокоят его, влияют, по его мнению, на снижение эффективности труда, обладают повышенной субъективной значимостью. Менеджер в этой ситуации может сделать вывод о мотивационных аспектах поведения подчиненного, предпочтении тех или иных направлений работы. Отсутствие вопросов менеджеру свидетельствует о недостаточной заинтересованности в работе либо о невозможности распознать трудности и недостатки в организации своей работы и взаимоотношениях с коллегами, либо о робости перед руководителем в страхе обнаружить свою невысокую профессиональную квалификацию.

☞ 3. Эффективным способом повышения степени достоверности данных о личности работника, его профессиональных качествах, успешности работы является обобщение независимых характеристик (экспертные оценки). Характеристики и оценки могут давать как руководители, так и коллеги конкретного работника.

Для повышения надежности оценок экспертов менеджеру следует точно сформулировать, какие профессиональные или личные качества работника либо какие направления его деятельности подлежат оценке. Важным обстоятельством является обоснованный подбор экспертов, обладающих достаточной степенью опыта и компетентности, а также хорошо знающих работника, которого они оценивают.

☞ 4. Определенные выводы о деятельности и личности работника можно сделать на основе анализа различных документов. Во-первых, подлежат изучению документы, подготовленные конкретным работником, на основе чего менеджер может сделать вывод о его профессиональной квалификации, общей культуре и грамотности, знании основ делопроизводства, а также об отношении к выполнению поручения.

Во-вторых, нельзя упускать из поля зрения документы, несущие непосредственную информацию о личности работника (характеристики, аттестации, автобиографию и т.п.). Их анализ позволяет планировать и проводить мероприятия по обучению и развитию профессиональных качеств работника.

☞ 5. В практике менеджера можно использовать такой эффективный метод изучения уровня организации деятельности работника, как хронометраж его рабочего времени, а также самохронометраж. При кажущейся простоте хронометраж требует настойчивости и основательной подготовки. Следует разработать карту хронометража, которая может иметь следующий вид (табл. 1.2):

Таблица 1.2. Кarta хронометража рабочего времени

Вид работы	Начало работы	Конец работы	Работники, с которыми взаимодействовал в процессе работы	Результаты работы

Целесообразно хронометраж проводить в течение нескольких типичных рабочих дней (но не менее одной рабочей недели). Ме-

менеджер может дать поручение конкретному работнику провести самохронометраж рабочего времени и отчитаться о результатах.

Возможно использование такого способа оценки организации труда работников, как самофотография потерь рабочего времени (табл. 1.3).

**Таблица 1.3. Карта фотографии потерь рабочего времени работником**

Вид потерь рабочего времени	Время перерыва, ч, мин			Причины потерь времени
	Начало	Конец	Продолжительность	
1. Ожидание транспортных средств				
2. Ожидание должностных лиц, ответственных за принятие решения				
3. Выполнение несвойственных должности поручений				
4. Поломка автомототранспорта в период работы				
5. Отсутствие необходимой техники, оборудования, связи				
6. Опоздание на работу				
7. .....				

На оборотной стороне карты следует отвести место для формулирования работником своих предложений по устранению причин потерь рабочего времени, а также соответствующего заключения менеджера.



## **1.6. Мотивационные методы в управлении персоналом предприятия**

В процессе работы с персоналом менеджер часто обращает внимание на неравномерность в производительности труда того или иного работника. Нередки и случаи, когда два работника, имеющие одинаковое образование

и квалификацию, работают с разной степенью успешности. Перед менеджером всегда стоит задача повышения эффективности труда и заинтересованного отношения к деятельности со стороны персонала. Поэтому в практике менеджмента отмечают важную роль и необходимость воздействия на мотивы подчиненных, или мотивационного управления.

Мотив — это побуждение человека к определенной деятельности и поведению. Мотив в поведении работника выполняет две функции: побудительную (побуждение к соответствующему виду поведения, конкретным действиям) и смыслообразующую (понимание смысла и значимости данного типа поведения для человека). Можно выделить иерархию потребностей человека (А. Маслоу)<sup>1</sup>, определяющих выбор вариантов поведения в той или иной жизненной ситуации. В эту иерархию потребностей включаются: физиологические потребности (в пище, тепле и т.п.); потребности безопасности или защищенности (от неустроенности, неблагополучных факторов и т.п.); социальные потребности (в общении, познании и т.п.); потребности в уважении; потребности в самоактуализации или самовыражении (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Иерархия потребностей человека

<sup>1</sup> См.: Столяренко Л.Д. Основы психологии. — Ростов-на-Дону: Феникс, 1997. — С. 126—129.

Кроме того, часто к указанным потребностям добавляют потребность в смысле жизни, выборе признания, установлении личных целей, принципов, средств жизнедеятельности. Принципиальная схема воздействия мотивов на поведение человека состоит в том, что у него существуют все указанные потребности, правда, в разной степени выраженные, которые ведут к возникновению соответствующих побуждений к поведению и деятельности.

Достижение цели позволяет удовлетворить потребности, и наоборот, если возможностей удовлетворения потребностей нет, то человек испытывает отрицательные переживания и дискомфорт. Поэтому для решения задач мотивационного воздействия менеджер должен стремиться к обеспечению удовлетворения потребностей работника в процессе его профессиональной деятельности и жизни в коллективе предприятия.

На эффективность мотивации работника влияет множество факторов:

- обычные ритмы организации жизни и работы (режим дня, условия работы, нагрузки, состояние взаимодействия, влияние системы управления и стиля руководства, число выполняемых поручений, сложность выполняемых задач и т.п.);
- организационно-управленческие изменения (смена руководства, проведение контроля, переход на новую должность, увеличение нагрузок в работе, внедрение нововведений и т.п.);
- личные факторы (изменения состояния работы, осложнения в семейной жизни, изменение взаимоотношений с коллегами и т.п.).

Воздействие менеджера может быть направлено на следующие мотивы работников:

- деловые мотивы (влияние через обогащение содержания труда, совершенствование организации деятельности, внесение элементов самостоятельности и инициативы в работу подчиненных, привлечение их к участию в управлении и т.п.);
- коллективистские мотивы (воздействие путем организации взаимной подстраховки и взаимовыруч-

- ки, повышения эффективности кооперации деятельности, создания благоприятного психологического климата и т.п.);
- мотивы типа достижений и притязаний (влияние через признание самооценки работника, раскрытие перспектив профессионального и должностного роста, выражение доверия, авансированной похвалы и т.п.);
- мотивы избежания неудачи или личностно-негативные мотивы (воздействие через повышение требовательности, предупреждения, предостережения, наказания и т.п.);
- мотивы материального благополучия (влияние путем материального стимулирования, вознаграждения, улучшения жилищно-бытовых условий и т.п.).

Среди разнообразных методов мотивационного управления выделяют: информирование подчиненного о результатах его работы; справедливую оценку его достижений в труде; показ перспективы продвижения и профессиональной (управленческой) карьеры; привлечение к участию в управлении; моральное и материальное стимулирование.

Важным условием эффективности воздействия на персонал является наличие у менеджера современной управленческой концепции, определяющей систему его взглядов на сущность мотивации. Такая концепция должна включать ряд принципиальных оценок проблемы применения мотивационных методов, в частности:

- недопущения злоупотребления администрированием и властными полномочиями;
- учета актуальных мотивов работников и недопущения манипулирования ими в личных целях;
- учета всех факторов, влияющих на эффективность мотивационного управления в условиях предприятия, фирмы;
- разнообразия приемов и методов мотивационного влияния на основе дифференцированного подхода к конкретному работнику.

## **Основные понятия**

**Мотивация (мотивирование)** — побуждение работника к эффективной трудовой деятельности путем воздействия менеджера на различные мотивы. Различают организационную (административную), материальную и моральную мотивации. Основу организационной мотивации составляют полномочия менеджера по контролю за соблюдением подчиненными трудовой дисциплины и применением мер дисциплинарной ответственности за ее нарушение. Материальная мотивация реализуется через применение различных форм материального вознаграждения и оплаты труда. В основе моральной мотивации находится признание менеджером и коллегами уровня притязаний и самооценки работника, его высокого статуса и авторитета в профессиональном коллективе.

**Мотивы** — это то, что побуждает деятельность и поведение индивида, ради чего она совершается. В роли мотивов могут выступать интересы, влечения, стремления, идеалы, установки. Мотивы возникают и проявляются в деятельности человека. От мотивов следует отличать мотивировки, т.е. высказывания, оправдывающие то или иное действие путем указания на побуждающие его объективные или субъективные причины. Мотивировки могут не совпадать с истинными мотивами поведения, более того, противоречить им и сознательно их маскировать.

**Стимулы** — приемы, способы и средства активизации мотивов труда. Различают моральные и материальные стимулы, которые находятся в определенной взаимосвязи с потребностями и интересами работника. Управленческая деятельность по использованию системы стимулов выступает как стимулирование.

## **Рекомендации**

### **В чем заключается успех мотивации (по Дж. Кортису<sup>1</sup>)**

Успешная практика включает в себя:

- ☞ 1. Платить людям хорошую заработную плату и давать шанс заработать больше за лучшее выполнение обязанностей.

<sup>1</sup> Кортис Дж. Найти свой путь в менеджменте. — М.: Ай Кью, 1992. — С. 32.

- С⇒ 2. Дать людям обоснование существования их рабочих мест и пояснить позицию фирмы по отношению к каждому работнику.
- С⇒ 3. Воспринимать сотрудников как людей, которые хотят работать на компанию и полностью разделяют все точки зрения компании, т.е. полностью стоят на ее стороне.
- С⇒ 4. Громко хвалить успехи и усилия, но и не бояться сделать тактичное замечание (нарекание), когда человек не дорабатывает.
- С⇒ 5. Задавать стимулирующие вопросы, даже и не всегда серьезные.

### **Средства и методы управления при двух стилях руководства (авторитарном и демократическом) и мотивы подчинения**

Средства и методы управления	Мотивы подчинения
1. Насилие	Принуждение
2. Угроза насилием	Страх
3. Внушение уважением	Восхищение
4. Напоминание о занимаемой должности	Послушание
5. Указание о выполнении задания	Повинование
6. Обещание премии	Стремление к дополнительному получению средств
7. Обещание повысить в должности	Стремление утвердиться
8. Личная забота	Благодарность, верность
9. Личная просьба	Ответственность
10. Идеализация задания	Восторженность
11. Объяснение мотивов	Доверие
12. Общее обоснование	Понимание
13. Совместное управление	Совместная ответственность

Методы воздействия с 1 по 7 более свойственны авторитарному стилю руководства, а с 8 по 13 — демократическому стилю.



## **1.7. Использование в управлении потенциала групп работников и создание на предприятии благоприятного социально-психологического климата**

Одним из усилий эффективного управления является использование менеджером потенциала профессиональ-

ных групп и коллективов, повышение степени кооперации работников в совместной деятельности. Групповая динамика показывает, насколько успешно развивается та или иная профессиональная общность, какова структура взаимоотношений работников, насколько благоприятен социально-психологический климат для каждого из членов коллектива.

Потенциал группы — это совокупность организационных и психологических явлений, определяющих эффективность ее функционирования как профессиональной и социальной общности людей. Структуру группового потенциала образует ряд явлений (рис. 1.7).

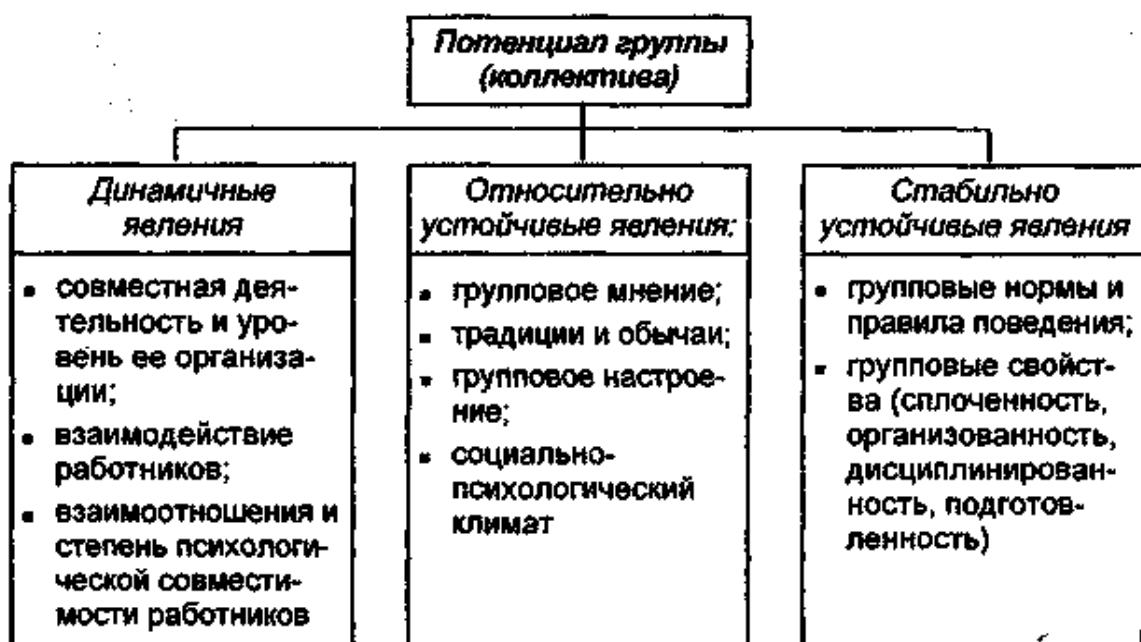


Рис. 1.7. Структура потенциала группы в управлении

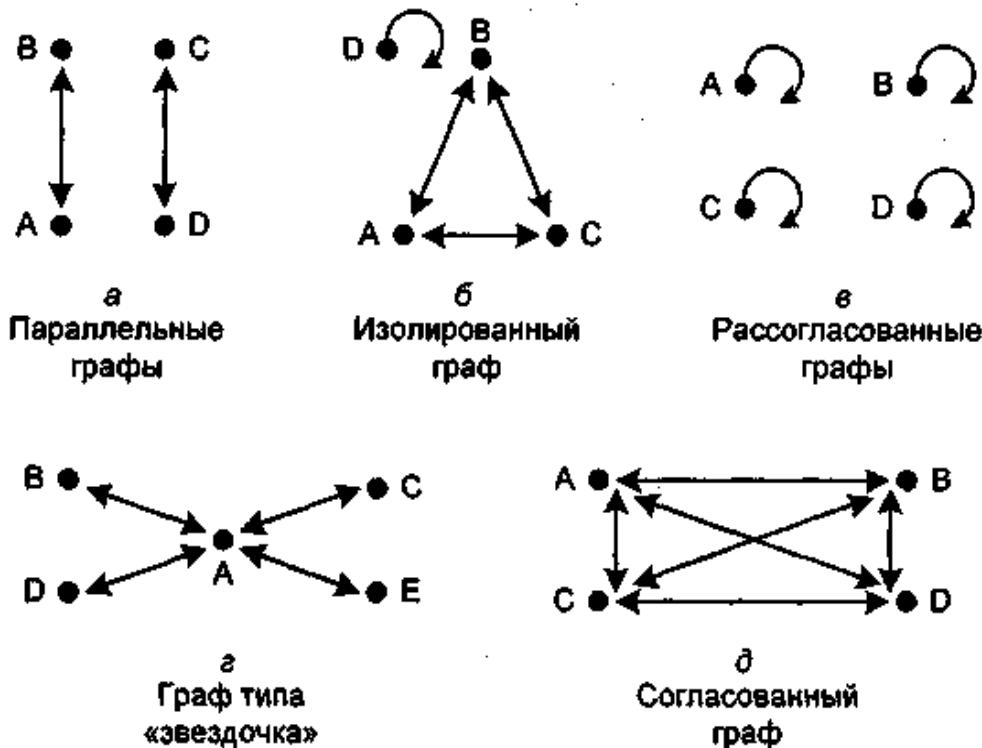
В целях совершенствования управления менеджер должен знать и использовать возможности любого из указанных явлений. Однако на первом плане всегда стоит организация совместной деятельности и взаимодействие работников. Эффективное взаимодействие работников возможно при устранении ряда отрицательных факторов:

- недостатков в организационно-структурном построении предприятия, нечеткого распределения обязанностей и полномочий между работниками;

- отсутствия организационно-распорядительных документов, регламентирующих деятельность, в том числе взаимодействие подразделений и должностных лиц (положений, должностных инструкций и т.п.);
- неразработанности показателей оценки эффективности взаимодействия в совместной деятельности;
- отсутствия продуманной системы взаимного информирования работников при совместном выполнении задачий, недостаточной информированности о результатах работы коллег;
- неверных установок и взглядов руководителей структурных подразделений предприятия на сущность и эффективность взаимодействия;
- квалификационных «ножниц», т.е. резко отличающегося уровня в профессиональной подготовленности взаимодействующих работников;
- профессионального эгоизма, выражавшегося в тенденции ряда работников к замкнутости только на своих узких функциях и игнорированию общих задач, стоящих перед предприятием, фирмой;
- негативных личностных качеств некоторых работников: карьеризма, угодничества, подобострастия, подхалимства, агрессивности, конфликтности.

Вторая по степени важности задача, которую должен обязательно решить менеджер, — это создание сплоченного управленческого коллектива (команды), включающего лично его и его заместителей.

Прежде всего, менеджеру необходимо выяснить, каким образом складываются взаимоотношения среди его заместителей, какие существуют предпочтения и симпатии, какова картина структуры деловых и межличностных коммуникаций. Можно рассмотреть часто встречающиеся варианты взаимодействия и взаимоотношений заместителей, которые позволяют косвенно судить о сплоченности команды — управленческого звена (рис. 1.8).



*Рис. 1.8, а, б, в, г, д. Графическое изображение вариантов складывающихся сетей взаимоотношений в управленческом звене предприятия*

Изображенные на рисунке графические изображения (на основе графов) дают наглядное представление о возможных сетях взаимоотношений в группе заместителей директора (генерального директора) предприятия или фирмы. Интерпретация каждого из вариантов сетей отношений может быть следующей:

1. Устойчивые деловые и межличностные связи наблюдаются между двумя (диада), тремя (триада) заместителями, что ведет к формированию не единого сплоченного коллектива, а отдельных устойчивых микрогрупп, контакты между которыми могут быть успешными, а могут быть затрудненными (см. рис. 1.8, а — параллельные графы).

2. На фоне формирования устойчивых, эффективных связей между заместителями отмечается своеобразная изоляция одного из заместителей, недостаточное личностное и деловое притяжение к нему других заместителей. Его фактическая изолированность в управленческом звене. Менеджеру необходимо выяснить причины такой де-

ловой и межличностной изоляции и наметить действия по более активному вовлечению данного заместителя в работу управленческого коллектива (см. рис. 1.8, б — изолированный граф).

3. Редко, но все-таки возможно такое состояние управленческого коллектива, когда каждый из заместителей живет и работает как бы сам по себе, контакты сведены к минимуму, а атмосфера характеризуется разобщенностью заместителей, управленческим эгоизмом и антипатиями (см. рис. 1.8, в — рассогласованные графы).

4. Сети взаимоотношений в управленческом звене могут характеризоваться ориентацией на преимущественное (по времени и частоте контактов) общение с одним из заместителей других руководителей. Ясно, что в этом случае заместитель является неофициальным лидером, пользуется авторитетом у других заместителей директора частного предприятия. Для менеджера представляется важным привлечь этого заместителя на свою сторону, сделать проводником своих управленческих идей, установить с ним хорошие, товарищеские отношения (см. рис. 1.8, г — граф типа «звездочка»).

5. Оптимальная психологическая атмосфера ведет к повышению уровня согласованности в действиях заместителей, их взаимопониманию, активизации деловых контактов. В итоге формируются согласованные сети взаимоотношений в управленческом звене, что ведет к формированию сплоченной управленческой команды и влияет позитивно на результаты работы каждого заместителя и руководителя предприятия (см. рис. 1.8, д — согласованный граф).

Формирование менеджером сплоченного коллектива из числа своих заместителей должно вести к выработке единого подхода к сущности и содержанию управления частным предприятием, согласованному групповому мнению относительно путей эффективного достижения поставленных целей и получения прибыли.

Наконец, постоянной заботой менеджера являются знание состояния и регулирование официальных и неофициальных взаимоотношений среди подчиненных; создание благоприятного социально-психологического кли-

мата в целом на предприятии и в каждом структурном подразделении.

Социально-психологический климат (СПК) — это комплексное психологическое состояние профессиональной общности людей, отражающее особенности отношений и степень удовлетворенности персонала различными сторонами жизнедеятельности коллектива. Основными факторами, формирующими социально-психологический климат являются: уровень развития взаимоотношений в группе (коллективе), стиль руководства и особенности личности менеджера, содержание, организация и условия труда, профессионально-качественный состав коллектива.

Показатели уровня развития социально-психологического климата делятся на объективные (эффективность деятельности, состояние дисциплины, уровень текучести кадров и т.п.) и субъективные (степень удовлетворенности трудом и взаимоотношениями, авторитет руководителя, стремление работников к более частым контактам, совместному проведению свободного времени и т.п.).

Благоприятный социально-психологический климат, как известно, способствует повышению производительности труда. Поэтому его формирование менеджером является одновременно реализацией задачи по повышению эффективности управления персоналом и совершенствованию организации деятельности подчиненных.

## Основные понятия

**Группа** — понятие, обозначающее определенное число лиц, включенных в определенные виды деятельности и связанных системой взаимоотношений, регулируемых общими целями, ценностями и нормами. Коллектив выделяют как высокоразвитую общность людей, т.е. как группу высокого уровня развития.

**Групповая динамика** — 1) направление исследования групп в социальной психологии; 2) совокупность процессов, которые происходят в группе; 3) направление исследований и система методов, применяемых для изучения внутригрупповых процессов.

**Коллектив** — социальная группа высокого уровня развития, в которой взаимодействие и взаимоотношения индивидов опосредованы общегрупповым, общественно значимым и личностно важным содержанием совместной деятельности.

## **Рекомендации**

### **Основные направления работы менеджера с группами и коллективами работников**

Важнейшей задачей менеджера является организация совместной деятельности подчиненных ему работников. Здесь от него требуется согласовать усилия работников, установить формы и процедуры «сопряжения» индивидуальных действий. Большую роль играет также организация взаимодействия и взаимоотношений, нормирование порядка совместной деятельности, определение четкого круга обязанностей, прав и ответственности каждого работника.

Постоянной заботой менеджера должно быть стремление к организационному и профессиональному развитию групп работников, составляющих структурные подразделения предприятия, фирмы. Известно, что высокий уровень развития группы благоприятно влияет на производительность совместной деятельности. Творческая группа работников обнаруживает большую заинтересованность в деятельности и более четко и организованно работает в направлении достижения позитивных результатов в совместном труде.

Нужно помнить, что творческая группа работников отличается следующими параметрами:

- между членами группы осуществляется множество контактов;
- в группу подобраны работники, представляющие собой разные типы личностей;
- члены группы склонны к самовыражению;
- подход к задачам отличается объективностью, рассматриваются все «за» и «против»;
- группа не боится перемен и инноваций;
- группа не боится, что перемены и изменения могут угрожать кому-либо из членов группы;

- в группе много экспериментируют, активно используют новые идеи;
- хотят все и обо всем знать, что связано с их деятельностью и жизнью;
- терпеливы к различным факторам управления и среды;
- посвящают себя определенной цели и стремятся достичь ее во что бы то ни стало;
- увлечены работой, работают, не считаясь с личными планами;
- выносят решения, не концентрируя внимание на отдаче, которую принесут им эти решения лично;
- группа очень интересна для знакомства;
- члены группы дают отпор всем, кто пытается заставить их изменить решение.

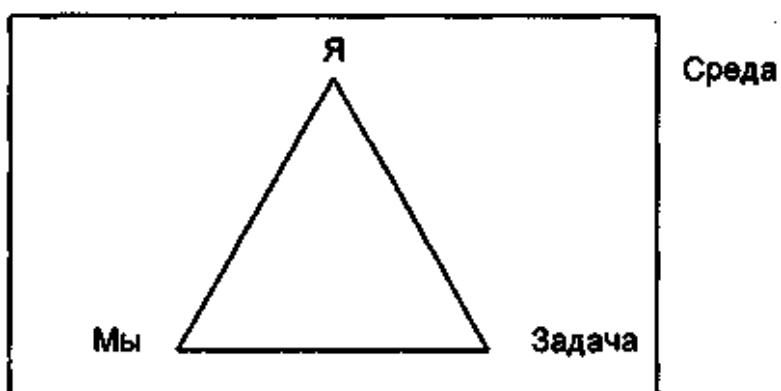
В группе необходимо поддерживать тенденцию к самоорганизации, опираясь при этом на групповое мнение и активизируя участие работников в разработке важных управленческих решений.

Формирование и развитие групп работников предполагает реализацию ряда задач:

- по комплектованию группы и правильной расстановке работников с учетом их психологической совместимости и профессиональной подготовленности;
- по адаптации молодых работников в рамках группы и быстрейшему вхождению не только в должность, но и в систему групповых взаимоотношений;
- по стабилизации и сплочению группы, развитию в ней групповых свойств, обеспечивающих высокую эффективность управления и достижения целей профессиональной деятельности;
- по повышению профессиональной подготовленности группы, включающей совершенствование процедур совместной деятельности и управленческих умений;
- по развитию персонала, выработке профессионального мышления, профессиональной направленности, взаимопомощи и поддержке;
- по активизации в группе способностей к самоорганизации и творчеству, привлечению работников к участию в управленческой деятельности, создании надежного резерва кадров.

## **Метод темоцентрической взаимной акции в управлении профессиональными группами и коллективами**

Метод темоцентрической взаимной акции (МТВА)<sup>1</sup> предполагает установление баланса между состоянием работника, его отношениями с другими членами профессионального коллектива и требованиями общей производственной задачи (рис. 1.9). МТВА позволяет, не выпуская из виду профессиональные задачи, основные функции деятельности, не подавлять потребности индивида (Я), а наоборот, развивать их в связи с формированием его взаимоотношений с другими (Мы). Кроме того, и Я, и Мы, и Задача должны быть учтены наряду с внешними условиями, обстановкой, состоянием рынка и окружающей социальной средой.



*Рис. 1.9. Изображение основных параметров, необходимых для балансирования в МТВА и учета влияния окружающей среды*

Применение МТВА основывается на следовании ряду постулатов и правил.

- С⇒ 1. Будь сам себе руководителем, действуй независимо и ответственно. Каждый работник в профессиональном коллективе равноправен, он зависим и свободен одновременно, отвечает за себя и за других.
- С⇒ 2. Анализируй препятствия, с которыми сталкиваешься сам, и те, что мешают другим работникам. Препятствия приоритетны, без их преодоления невозможен ни личностный, ни групповой рост. Сле-

<sup>1</sup> Метод темоцентрической взаимной акции разработан Р.Кон. См.: Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов: Пер. с нем. — М.: Экономика, 1990. — С. 112—119.

- дует стремиться к повышению эффективности внутригрупповых коммуникаций и кооперации в совместной деятельности. Заинтересованность в общем деле появляется тогда, когда в треугольнике Задача — Мы — Я каждый элемент связан с другим. Каждый работник должен знать, что он участвует в общей работе и вносит вклад в решение общей задачи.
- ⇒ 3. Представляй себя в своих высказываниях. Говори «Я» вместо «Мы». Правило говорить от своего имени повышает ответственность каждого работника за свои мысли и поступки.
  - ⇒ 4. В сообщениях и коммуникациях будь самим собой, не играй роль, выбранную самостоятельно или ожидаемую от тебя другими.
  - ⇒ 5. Если задаешь вопрос, то скажи, зачем ты его задаешь, что он означает для тебя, чаще высказывайся сам.
  - ⇒ 6. Воздерживайся, насколько это возможно, от интерпретации и объяснения чужих мыслей.
  - ⇒ 7. Осторожнее с обобщениями и оценками других лиц, будь справедлив, честен и беспристрастен.
  - ⇒ 8. Если высказываешься о поведении других работников, даешь им характеристику, то говори о том, как ты воспринимаешь те или иные действия, как видишь другого человека.

В МТВА предполагается, что следовать правилам должны не только руководители, менеджеры, но и все остальные работники организации.

#### *Метод совершенствования взаимодействия и взаимоотношений членов профессионального коллектива («Окно Джогари»)*

Улучшению взаимоотношений работников предприятия способствует раскрытие и самораскрытие личностных качеств, оценка своей деятельности и получение обратной информации от других лиц. Этого можно достичь, используя методический прием, известный как «Окно Джогари» (рис. 1.10), разработанный Джозефом Лафтом и Гарри Инграмом. Модель названа в честь ее создателей<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> См.: Балашиновские группы и супервизия в подготовке специалистов, работающих с людьми: Учеб. пособие. — Спб., 1998. — С. 11—13.

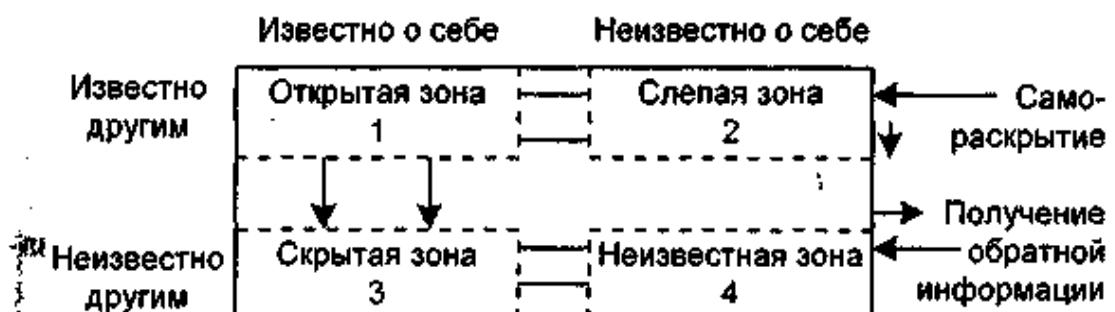


Рис. 1.10. «Окно Джогари»:

1 (открытая зона) — человек знает о себе и другие знают об этом; 2 (слепая зона) — человек не знает о себе, но зато об этом знают другие; 3 (скрытая зона) — человеку известно о себе то, что неизвестно другим; 4 (неизвестная зона) — ни сам человек, ни другие не имеют представления о сторонах личности индивида

При таком состоянии информации о личности у взаимодействующих сотрудников складывается по отношению друг к другу чувство настороженности, нередко даже недоброжелательность. Метод раскрытия предполагает сужение «неизвестной зоны». Это можно сделать за счет выдачи другим информации о себе, т.е. за счет расширения «открытой зоны», сужения «скрытой зоны» (самораскрытия индивида) и «слепой зоны» (получения обратной информации от других). Весь этот методический процесс выглядит как выдача информации о себе и запрос обратной информации от других работников. Это предполагает повышение эффективности поведения участников общения, процесс движения их друг к другу. Перед работниками открываются новые связи, они проникаются вниманием друг к другу, стремятся к взаимопониманию и сотрудничеству. Как метод «Окно Джогари» во многом способствует познанию своего Я-образа и налаживанию отношений с другими людьми.

## Тест

### Ориентировочная анкета для изучения социально-психологического климата

Уважаемый друг!

На вашем предприятии проводится исследование психологического климата. Просим вас принять участие в ис-

следовании и ответить на вопросы предлагаемой анкеты. Ваши ответы будут использованы только в научно-практических целях и оглашению не подлежат.

Возможные варианты ответов указаны в анкете. Тот вариант, который выражает ваше мнение, необходимо отметить крестиком в соответствующей графе. Просим вас заполнить анкету полностью, без пропусков!

Заранее благодарим за внимание!

**1. Довольны ли вы своей работой?**

Очень доволен	В основном доволен	Не очень доволен	Не доволен	Не знаю

**2. В какой степени вы удовлетворены?**

	Вполне удовлетворен	В основном удовлетворен	Не совсем удовлетворен	Не удовлетворен	Не знаю
Характером работы Условиями труда Организацией труда Работой оборудования Рабочим местом Своей специальностью Перспективами роста Системой оплаты труда Системой начисления премий Системой морального стимулирования Распределением отпусков Режимом работы Производственным коллективом Информацией на производстве Работой профсоюзов Организацией совместного отдыха					

**3. Как к вам относятся?**

	Очень хорошо	Хорошо	Безразлично	Не очень хорошо	Плохо	Не знаю
Руководство предприятия						
Непосредственный начальник						
Коллеги						

**4. Дружный ли у вас коллектив?**

Очень дружный	В основном дружный	Не очень дружный	В основном дружный	Совсем недружный

**5. Как вы лично отноитесь к вашему непосредственному руководителю (начальнику отдела, участка, смены и т.д.)?**

С большим уважением	С уважением	Безразлично	Мало уважаю	Без уважения	Не могу сказать

**6. Удовлетворяют ли вас взаимоотношения в вашем коллективе?**

	Вполне	В основном удовлетворен	Не совсем	Не удовлетворен	Не знаю
С руководством предприятия					
С непосредственным руководителем					
С коллегами					

7. Какое отношение к работникам вашего профессионального коллектива типично для вашего непосредственного руководителя?

- Доброжелательно и с уважением относится ко всем работникам независимо от их трудовых успехов и дисциплины.
- Доброжелательно и с уважением относится только к тем работникам, которые хорошо работают и не нарушают дисциплину.
- Отношение к работникам неустойчиво, зависит от его собственного настроения.
- Безразлично относится ко всем подчиненным.
- Относится ко всем работникам предвзято, без доверия, часто недоброжелательно.
- Другое отношение (опишите, какое именно).

8. Оцените, пожалуйста (по пятибалльной системе), в какой степени развиты в вашем ближайшем коллективе перечисленные качества (проставьте баллы в ответном листе):

5 — развито очень сильно;                    2 — развито слабо;  
4 — развито сильно;                        1 — развито очень слабо;  
3 — развито в средней степени;            0 — совсем не развито

Качество	5	4	3	2	1	0
Сплоченность в труде						
Взаимная требовательность						
Уважение друг к другу						
Добросовестное отношение к работе						
Взаимопомощь						
Интерес друг к другу						
Взаимная ответственность						
Личные симпатии друг у другу						
Сотрудничество						
Дисциплинированность						
Привязанность к делу						
Сплоченность в совместном отдыхе						
Привязанность к предприятию						
Доброжелательное отношение друг к другу						
Любовь к специальности						
Чуткость и внимательность по отношению друг к другу						

**9. Бывают ли у вас конфликты?**

	Очень часто	Часто	Время от времени	Редко	Очень редко	Не бывает
С руководством предприятия						
С непосредственным руководителем						
С коллегами						

**10. Если у вас есть друзья (друг), то где они (он) работают (учатся, служат):**

В вашем профессиональном коллективе	На вашем предприятии	На другом предприятии	Учится	Служат	Нет друзей

**11. Собираетесь ли вы в ближайшее время менять место работы?**

- Да.
- Нет.
- Не знаю.

**Шкала изучения атмосферы в группе работников  
(структурном подразделении)**

Ниже приведены противоположные по смыслу пары слов (антонимы), с помощью которых можно описать атмосферу в любой группе. Чем ближе к правому или левому слову в каждой паре вы поместите знак ×, тем более выражен признак в руководимой вами группе.

Итак, для атмосферы в вашей группе характерны:

1. Дружелюбие	— — — — —	Враждебность
2. Согласие	— — — — —	Несогласие
3. Удовлетворенность	— — — — —	Неудовлетворенность
4. Увлеченность	— — — — —	Равнодушие
5. Продуктивность	— — — — —	Непродуктивность
6. Теплота	— — — — —	Холдность
7. Сотрудничество	— — — — —	Отсутствие сотрудничества
8. Взаимная поддержка	— — — — —	Недоброжелательность
9. Занимательность	— — — — —	Скука
10. Успешность	— — — — —	Неуспешность

Ответ по каждому из 10 пунктов шкалы оценивается слева направо от 1 до 8 баллов. Чем левее расположен знак ×, тем ниже балл, тем благоприятнее психологическая атмосфера в команде. Итоговый показатель колеблется от 10 (наиболее положительная оценка) до 80 (самая благоприятная).

## Текущее управление предприятием, фирмой

### 2.1. Информационная деятельность менеджера и принятие управленческих решений

Организация создана и все должности укомплектованы квалифицированными работниками. Наступают управленческие будни, требующие от менеджера не меньшей, а, может быть, большей, чем на этапе образования предприятия, энергии и умений по управлению персоналом и достижению поставленных задач.

Текущая работа менеджера по реализации управленческих функций состоит из трех крупных стадий: 1) сбора и анализа информации (информационная деятельность); 2) подготовки и принятия управленческих решений; 3) организации исполнения принятых решений и контроля за успешностью их реализации.

Без надежной и своевременной информации не может быть эффективного управления. Информационная (познавательная) деятельность менеджера требует от него четкой организации процесса сбора и анализа информации, в том числе им самим, а также упорядочения коммуникаций и обмена информацией в рамках предприятия, фирмы.

Информация, функционирующая в системе управления, может быть классифицирована следующим образом (рис. 2.1).

## Информация в управлении

<b>По форме отображения</b>	<b>По качеству</b>	<b>По сферам деятельности предприятия</b>	<b>По виду носителя</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ визуальная</li> <li>■ аудиовизуальная</li> <li>■ смешанная</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ достоверная</li> <li>■ вероятностно достоверная</li> <li>■ недостоверная</li> <li>■ ложная</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ экономическая</li> <li>■ управленческая</li> <li>■ социальная</li> <li>■ технологическая</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ печатный текст</li> <li>■ микрофильм</li> <li>■ кинофильм</li> <li>■ видеофильм</li> <li>■ машинный носитель</li> </ul>
<b>По форме представления</b>	<b>По возможности использования</b>	<b>По источнику возникновения</b>	<b>По времени поступления</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ цифровая</li> <li>■ буквенная</li> <li>■ кодированная</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ необходимая</li> <li>■ достаточная</li> <li>■ избыточная</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ внутриорганизационная</li> <li>■ внешняя</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ периодическая</li> <li>■ постоянная</li> <li>■ эпизодическая</li> <li>■ случайная</li> </ul>
<b>По роли в процессе управления</b>	<b>По степени обновляемости</b>	<b>По степени преобразования</b>	<b>По виду изменения данных</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ аналитическая</li> <li>■ прогнозная</li> <li>■ отчетная</li> <li>■ научная</li> <li>■ нормативная</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ постоянная</li> <li>■ переменная</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ первичная</li> <li>■ производная</li> <li>■ обобщенная</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ с плавно меняющимися данными</li> <li>■ со случайно меняющимися данными</li> </ul>

*Рис. 2.1. Классификация информации в управлении*

Информационную (познавательную) деятельность менеджера отличает ряд важнейших характеристик:

- чрезвычайно большой объем информационного поля, обусловленный необходимостью анализа информации не только об особенностях деятельности своего предприятия, но и процессах, происходящих в экономике, колебаниях спроса на рынке,

- состояний курса валют, прогрессивных методах работы и т.п.;
- высокая динамика поступления информации, что предъявляет соответствующие требования к скорости и качеству ее переработки;
  - многопараметрический характер информации, предполагающий основательную квалификацию менеджера во многих отраслях знаний и практики;
  - опосредованность поступающей информации в связи с ее первичной обработкой подчиненными;
  - остро ощущаемый дефицит информации при наличии одновременно значительного объема так называемой «шумовой» информации, не относящейся к деятельности предприятия и управления им.

Значительная часть информации поступает менеджеру от его подчиненных. Поэтому его важнейшей задачей является организация оптимального коммуникативного процесса в рамках предприятия, фирмы. Обмен информацией идет по схеме: отправитель → сообщение → канал передачи → получатель → анализ сообщения. В процессе коммуникаций возможна потеря информации, ее искажения и деформация. Менеджер должен стремиться к упорядочению коммуникаций с точки зрения их регламентации: кто кому дает информацию, какого содержания, в какой форме, по какому каналу связи и с каким эффектом.

Качественная информация является основой принятия эффективных управленческих решений. Управленческие решения, применяемые менеджером, должны обладать следующими чертами: обоснованностью; своевременностью; комплексностью подхода; законностью; четкой формулировкой задач; possibilityю исполнения решения; преемственностью и противоречивостью по отношению к ранее принятым решениям. Рациональная работа менеджера над управленческим решением состоит из ряда этапов (рис. 2.2).

В зависимости от личностных и профессиональных особенностей менеджера можно выделить различные виды принятых им управленческих решений; решения уравновешенные или импульсивные; инертные (менеджер ав-

томатически следует за ситуацией) или рациональные (стремление менеджера изменить ситуацию и положение дел); решения рискованные или осторожные; интуитивные или аналитические решения.

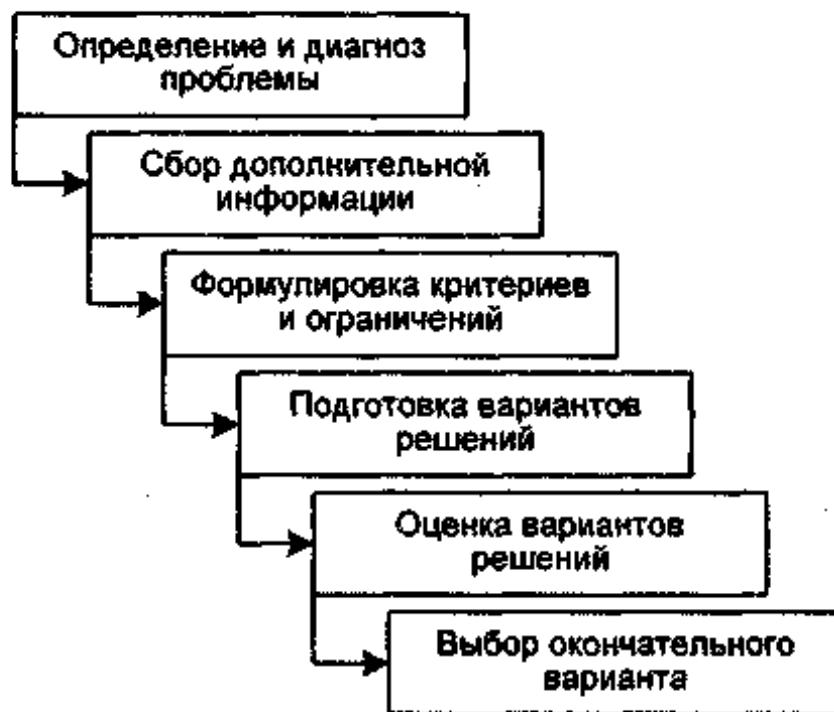


Рис. 2.2. Этапы процесса работы над решением

Важнейшей задачей менеджера являются привлечение подчиненных к процессу сбора информации и выработки вариантов решения, организация их эффективного взаимодействия на этапе подготовки управленческого решения.

## Основные понятия

■ Информация в управлении — совокупность экономических, социальных, управленческих, технических и иных сведений, необходимых для принятия обоснованных решений по организации управления предприятием.

■ Коммуникация — процесс обмена информацией между работниками или структурными подразделениями предприятия, направленный на обеспечение однозначного понимания сообщений и повышения степени информированности.

**Решение управленческое** — выбор наилучшей альтернативы из числа возможных, предполагающей набор эффективных действий по совершенствованию организации управления предприятием, фирмой.

**Стадии процесса подготовки и принятия управленческого решения** — определенные этапы действий менеджера и привлекаемых им должностных лиц по определению проблемы, сбору дополнительной информации, подготовке вариантов (альтернатив) решения, их оценке и выбору наилучшего варианта.

## **2.2. Контроль и регулирование менеджером деятельности подчиненных**

Распространенное заблуждение начинающего менеджера заключается в уверенности, что принятое им решение будет автоматически выполнено подчиненными без особых усилий с его стороны. Следует отметить, что без организационной работы, регулирования и контроля действий работников управленческое решение останется прекрасным памятником движению мысли менеджера и ничего не изменит в деятельности предприятия, фирмы. Эффективно работающие менеджеры уже на стадии выработки решения имеют соответствующий организаторский замысел: кто из подчиненных будет его реализовывать, насколько оно соответствует их квалификации, имеются ли средства для его выполнения и т.п.

Принятое управленческое решение прежде всего расчленяется на отдельные фрагменты, определяющие содержание заданий конкретным подчиненным и структурным подразделениям предприятия. Затем следует очень ответственный этап в деятельности менеджера, а именно: доведения задания до подчиненных или инструктирование. На этом этапе деятельности менеджер должен решить ряд задач.

**1. Кто?** (кто будет выполнять решение, насколько выбор конкретного работника обоснован, по силам ли ему задача и т.п.).

2. *Что?* (что из себя будет представлять детально задание работнику или группе работников).
3. *Почему?* (почему именно эти люди будут выполнять решение, показать им его значимость, вызвать интерес к нему и соответствующие мотивы).
4. *Когда?* (когда, в какой срок должно быть выполнено задание и с каким результатом).
5. *Как, каким образом?* (как должны работать подчиненные над исполнением решения, какие использовать способы и методы работы, кто и кому оказывает поддержку).
6. *Где?* (где должен работник выполнять задание — в рамках своего предприятия или в контакте с представителями других фирм и организаций, в чем содержательно должно заключаться взаимодействие с ними).

Исполнение управленческого решения определяется успехом деятельности менеджера по доведению заданий подчиненным. У работника должен быть сформирован образ будущей исполнительской деятельности (ОИД). Этот образ обязан обладать такими чертами, как полнота, точность, прочность, гибкость и индивидуальность применительно к конкретным действиям конкретного работника.

Контроль в деятельности менеджера ориентирован, во-первых, на анализ процесса работы подчиненных над выполнением поручений и заданий (контроль процесса деятельности), а в более широком плане — характера исполнения ими должностных обязанностей. Во-вторых, менеджер осуществляет контроль полученных результатов деятельности подчиненных (контроль результатов деятельности).

Перед контролем обычно ставятся следующие цели:

- своевременно и полно вскрыть промахи, ошибки и недостатки в работе подчиненных лиц и структурных подразделений;
- наметить пути устранения недостатков и посредством инструктирования, показа, личного примера и

- обучения работников оказать им реальную практическую помощь;
- обобщить и распространить передовой опыт работы, показать возможности прогрессивных методов для совершенствования деятельности и системы управления.

Контроль в управленческой деятельности выполняет ряд задач (рис. 2.3).



*Рис. 2.3. Основные задачи контроля  
в деятельности менеджера*

С точки зрения требований, диктуемых необходимостью совершенствования управления, контроль должен быть целеустремленным, полным, систематичным, упреждающим, объективным (справедливым), компетентным, деловым и доброжелательным.

Контроль эффективен, если менеджер учитывает ряд условий.

Во-первых, менеджеру важно самому сформировать у себя правильное отношение к контролю, понимая его сущность не с позиции ловить, изобличать и критиковать, а с позиции конструктивной работы по устранению выявленных недостатков.

Во-вторых, необходимо постоянно думать о создании благоприятных предпосылок для контроля при реализации других функций управления (например, при доведении задания устанавливать срок его исполнения).

*В-третьих*, контроль эффективен, если существует продуманная система контрольной деятельности всех руководителей предприятия, фирмы. К контролю привлекаются квалифицированные специалисты, сочетается плановый и внезапный контроль и т.п.

*В-четвертых*, важным условием является правильный выбор менеджером объектов, «точек» приложения контроля и применение эффективных методов и приемов его осуществления.

*В-пятых*, контроль работы подчиненных должен сочетаться у менеджера с самоконтролем эффективности собственной деятельности.

### **Основные понятия**

■ Контроль — одна из функций управления, сущность которой состоит в установлении отклонений реальных параметров управляемой системы и профессиональной деятельности от нормативов, служащих критериями их оценки. Контроль должен быть ориентирован на выявление, предупреждение отклонений и недостатков, а также их оперативное устранение. Различают следующие виды контроля: общий (системы в целом) и функциональный (отдельной функции, отдельного участка); предварительный, промежуточный и финальный; плановый и внезапный; внутренний (силами своего предприятия) и внешний (привлечение специалистов со стороны).

■ Регулирование — деятельность менеджера по разделению обязанностей, прав и ответственности между работниками, распределению поручений и заданий, оказанию помощи в профессиональном развитии подчиненных и их должностном росте.

### **Рекомендации**

#### **Методика регулирования менеджером деятельности подчиненного**

Основной замысел методики, центральную часть которой составляет организация контакта с подчиненным, заключается не в

навязывании менеджером своей точки зрения, принуждении работника к использованию тех или иных приемов работы, а в оказании помощи работнику в реализации своих личностных качеств в интересах дела. Менеджер выступает здесь в качестве помощника и советчика, принимающего во внимание мнения и оценки подчиненного, его взгляды и представления, обогащение работника профессиональной информацией, передачу ему своего опыта, исключение трений во взаимоотношениях.

Методика направлена на формирование активной позиции работника, повышение культуры его работы. Для внедрения в деятельность подчиненного научных рекомендаций и передового опыта предлагается привлечение консультанта. В его роли могут быть научные работники, опытные управленцы или руководители предприятия, пользующиеся профессиональным и управленческим авторитетом.

Ядром предлагаемой методики является создание особой рабочей группы из трех человек, каждый из которых имеет свою организационную роль. В частности, наиболее активным в группе должен быть не руководитель и не консультант, а подчиненный. Он выступает здесь с критикой, самокритикой, а также как инициатор постановки определенных задач по совершенствованию своей работы и деятельности предприятия в целом. Менеджер и консультант должны создать соответствующие условия для самораскрытия качеств работника, его критического самоанализа своей деятельности и позиции.

Методика включает четыре этапа: 1) диагностика менеджером уровня организации работы подчиненного и особенностей его профессионально-должностной позиции; 2) обсуждение с консультантом состояния работы подчиненного, выработка плана контакта с ним и процедуры его реализации; 3) целенаправленный контакт менеджера и консультанта с работником, деловая беседа с ним; 4) подведение итогов контакта и составление менеджером вместе с консультантом прогноза о дальнейшей деятельности подчиненного, о возможности зачисления его в резерв на выдвижение или перевода на другую должность, а также обсуждение мероприятий по оказанию ему помощи.

Целесообразно остановиться только на центральном этапе методики — на целенаправленном контакте между руководителем и консультантом, с одной стороны, и подчиненным, с другой стороны. Такой контакт предполагает беседу, ориентированную на изменение одних и усиление других элементов его отношения к работе. Беседа должна быть неторопливой и обстоятельной, без властного нажима,

чтобы работник чувствовал готовность менеджера и консультанта оказать ему квалифицированную помощь.

Для организации эффективной групповой работы необходимо распределение обязанностей, установление соответствующих организационных ролей. В частности, для подчиненного целесообразна роль критика-инициатора, для менеджера — ведущего, для консультанта — научного авторитета. Сущность предлагаемых организационных ролей заключается в следующем:

- ☞ 1. Подчиненный — «критик-инициатор» должен реально быть самым активным членом в процессе контактного взаимодействия, чтобы увидеть свои слабые и сильные стороны, посоветоваться и спорить с менеджером и консультантом. Он имеет право на откровенную критику и самокритику, которые должны одобряться другими лицами, участвующими в групповой работе. Прежде чем ввести подчиненного в такую роль, необходимо разъяснить ему (а он должен осознать), что беседа полезна прежде всего для него, для совершенствования его работы. Большинство вопросов, которые будут обсуждаться в период контакта, подчиненный в соответствии со своей организационной ролью должен ставить инициативно, поэтому необходимо снять у него опасение, что после открытых разговоров, критики и самокритики могут последовать соответствующие выводы менеджера.
- ☞ 2. Менеджер — «ведущий» является фактическим организатором контакта, не директивно, а косвенно влияющим на подчиненного. Своими репликами, постановкой вопросов менеджер направляет ход его размышлений, выясняет, рекомендует, знакомит с передовыми методами работы и новой литературой по профессии. Менеджеру и консультанту в соответствии с их организационными ролями запрещена прямая критика, так как это может привести к уходу работника в себя, стремлению оправдаться и т.п. Подчиненный оценивает свою работу, а менеджер совместно с консультантом ненавязчиво корректируют эти оценки, стремясь в конечном счете к сближению точек зрения. Критика должна выражаться преимущественно в предложениях по совершенствованию подчиненным конкретных способов работы, внедрению новых, прогрессивных методов труда. Менеджер должен обеспечивать перевод разговора с одной темы на другую, побуждая подчиненного к искреннему обмену мнениями и оценками.
- ☞ 3. Консультант — «научный авторитет» представляет науку, мнение передовой практики и выступает в качестве участника контакта, который с научно-практической точки зрения обосновывает советы

руководителя. К нему обращаются подчиненный и менеджер в случаях разногласий, противоречий, для уточнения истинной точки зрения. В этом случае консультант выступает как арбитр.

Итогом контакта должна являться выработка согласованной профессионально-должностной позиции, направленной на повышение культуры в работе и эффективности взаимодействия с другими работниками предприятия. Существенным моментом является формирование у работника основных ориентиров личной деятельности, побуждение к использованию дополнительных резервов и перспективных методов труда. Данная методика должна способствовать организационно-профессиональному обогащению труда работника и налаживанию его взаимоотношений с руководителем. Менеджеру рекомендуется использовать ее при вступлении подчиненного в должность, после очередной аттестации подчиненного, при выявлении в организации работы явных отклонений, недисциплинированности, элементов профессиональной деформации.

---

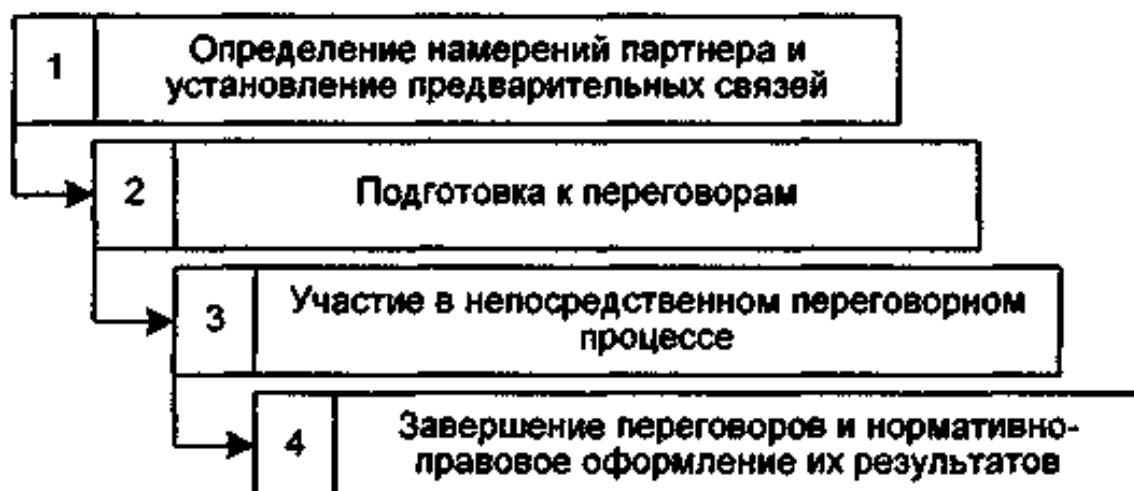
### **2.3. Переговоры и процедура заключения договоров с другими предприятиями, фирмами**

Значительное место в деятельности менеджера занимают переговоры, от успеха которых зависит заключение сделок и контрактов с другими предприятиями и фирмами. Эффективность этого направления работы определяет результативность сбыта произведенных товаров, приобретение сырья, установление прочных партнерских отношений с другими организациями.

Структура переговорной деятельности менеджера состоит из четырех основных частей (рис. 2.4).

Поиск менеджером партнеров для установления надежных договорных связей может вестись в процессе анализа рекламной информации, в период участия в выставках, ярмарках, конференциях, а также через знакомых предпринимателей и менеджеров. Большое значение

имеет установление предварительных связей и выявление общих интересов путем обмена так называемыми «письмами о намерениях», предоставления дополнительной информации друг другу о производимых товарах и предлагаемых услугах, установления конкретных сроков переговоров и определения персонального участия в них конкретных должностных лиц.



*Рис. 2.4. Структура переговорной деятельности менеджера*

К переговорам менеджеру следует готовиться основательно. Во-первых, важно составить четкий портрет вашего партнера по переговорам (каковы его полномочия для заключения договоров; чем его цели могут отличаться от ваших; каково содержание стратегии его поведения на переговорах; какой информацией партнер располагает о вас и вашем предприятии и т.п.).

Следует также проанализировать психологические особенности партнера: его убеждения; как он относится к вашему предприятию и вам лично; какова его управленческая и коммерческая квалификация и т.п.

Во-вторых, следует уточнить информацию о надежности фирмы, предоставляемую вашим партнером, ее финансовом положении, авторитете в мире бизнеса, степени законности предыдущих сделок. В-третьих, на этапе подготовки следует обеспечить активное участие подчиненных в разработке предложений и их обоснований, имея в виду предстоящие переговоры.

В процессе проведения переговоров необходимо заинтересовать партнера в товарах и услугах, приложить усилия к преодолению противоречий и недопонимания. Важно при этом следовать темоцентрической модели переговоров, основанной на привлечении внимания прежде всего к предмету обсуждения, а не к коллизиям, причиной которых могут быть личностные особенности партнеров. Следует идти по пути согласия и компромисса, достигая в конечном счете общих интересов участников переговоров.

Закончившиеся успешно переговоры должны быть правовым образом оформлены в виде соответствующих договоров (купли-продажи, поставки, мены (бартера) и т.п.).

## Основные понятия

**Договор** — соглашение двух или более сторон, выступающих в качестве юридических лиц (предприятий, фирм, компаний), с целью правового оформления хозяйственных (коммерческих) связей договаривающихся сторон и вытекающих взаимных обязательств.

**«Джентльменское соглашение»** — договор между организациями (предприятиями, фирмами), заключаемый в устной форме. Участвующие в этом договоре предприятия придерживаются его условий в силу взаимных, связывающих их интересов.

**Клиент** — юридическое или физическое лицо, с которым предприятие, фирма состоит в каких-либо коммерческих связях: покупатель, продавец, посредник и т.п.

**Контракт** — договор купли-продажи товаров или услуг, предусматривающий переход прав собственности от продавца к покупателю. Основным обязательством продавца является поставка товаров или услуг и передача покупателю прав собственности в соответствующих документах.

## **Рекомендации**

### **Как вести успешные переговоры<sup>1</sup>**

#### **СФ Основные принципы переговоров**

1. Совершенствуйте ваши наилучшие альтернативы обсуждаемого соглашения (НАОС), подумайте об альтернатаивах других.
2. Обращайтесь с чувствами и делами, с каждым по достоинству: бережно с людьми и решительно с проблемами.
3. Определите интересы, а не позиции.
4. Найдите больше оптимальных решений.
5. Следуйте законности, используйте общепринятые стандарты.
6. Способствуйте двустороннему общению: сначала слушайте, а затем дайте понять, что вы слышали.
7. Посвятите себя после того, что вы выслушали, всему тому, что сможете.

#### **СФ Шесть аспектов подготовки к переговорам**

1. **Интересы.** Какие интересы являются нашими, какие — других групп? Какие интересы являются общими, противоположными, какие интересы противоречат друг другу?
2. **Возможности.** Какие возможности у нас, какие — у них? Можем ли мы улучшить наши возможности? Какое соглашение удовлетворило бы интересы обеих сторон?
3. **Законность.** Каковыми должны быть нормы и стандарты для регулирования соглашения? Законы? Прецеденты?
4. **Обязательства.** Как можно было бы определить удачность проекта договора?
5. **Отношение.** Какого типа отношения нам бы хотелось иметь? Что мы могли бы сделать, чтобы быть безусловно конструктивными?
6. **Общение.** Каким образом мы могли бы внимательней слушать? Чем мы могли бы их заинтересовать?

#### **СФ Методика проведения переговоров**

##### **1. Не реагируйте**

«Поднимись» на балкон.

Не упускайте из виду вознаграждение.

<sup>1</sup> См.: Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения: Пер. с англ. — М.: Наука, 1990.

Назовите игру.  
Выиграйте время, чтобы подумать.

**2. Обезоружьте их**

Перейдите на их сторону.  
Слушайте активно.  
Признайте тезис, не уступая.  
Соглашайтесь при любой возможности.  
Не говорите «но»; говорите: «да... и».

**3. Смените игру**

Не отвергайте... меняйте рамки.  
Задавайте проблемно ориентированные вопросы.  
Спросите, почему и почему бы нет.  
Спросите, что если...  
Попросите совета у вашего оппонента.  
Интерпретируйте то, как они говорят, позитивно.

**4. Пусть с вами будет легко согласиться**

Постройте для них золотой мост.  
Удовлетворяйте неучтенные интересы.  
Вовлекайте своего оппонента в разговор с самого начала.  
Помогите оппоненту сохранить лицо.

**5. Пусть им будет трудно сказать «нет»**

Приведите их в чувство, а не пытайтесь поставить на колени.  
Определите свою НАОС (наилучшую альтернативу обсуждаемому соглашению).  
Задавайте вопросы на проверку «учета реальности».  
Предупреждайте, а не угрожайте.  
Демонстрируйте свою НАОС.  
Выковывайте прочное соглашение.

**Учитесь делать выводы из анализа неверbalного поведения партнера**

С⇒ Как трактовать невербальное поведение (по Дж. Миллеру и К. Боргену)<sup>1</sup>

Поведение	Трактовка	Вывод
Руки скрещены на груди	Оборонительная позиция	Переговоры не завершать

<sup>1</sup> См.: Домбровский П. Учиться вести переговоры //Эко. — 1991. — № 10. — С. 201.

Легкое постукивание по столу	Нетерпение	Переговоры следует закончить
Молитвенно сложенные ладони, пальцы слегка расставлены	Чувство превосходства, собеседник считает, что он хитрее	Удостовериться, что нет подвоха, возможно, переговоры прекратить
Собеседник потирает глаза	Недоверие	Подумать
Грызет ногти	Неуверенность, страх	Условия принимает, но неудовлетворен
Легкий наклон головы вбок	Спокойствие, удовлетворение	Переговоры можно заканчивать

П. Домбровский предлагает ряд рекомендаций по диагностике поведения партнера (его намерений по переговорам) на основе анализа его взглядов и эмоций<sup>1</sup>.

#### ⇨ Как анализировать взгляд партнера

Взгляд и сопутствующие движения	Трактовка	Вывод
Подъем головы и взгляд вверх или наклон головы со сосредоточенным выражением	Подожди минуту, подумаю	Контакт приостановить
Движение головой и насупленные брови	Не понял, повтори	Усиление контакта
Улыбка, возможно, легкий наклон головы	Понимаю, мне ничего добавить	Поддержание контакта
Ритмичное кивание головой	Ясно, понял, что тебе нужно	Поддержание контакта
Долгий неподвижный взгляд в глаза собеседнику	Хочу подчинить себе	Действовать по обстановке
Взгляд в сторону	Пренебрежение	Уход от контакта
Взгляд в пол	Страх и желание убежать	Уход от контакта

#### ⇨ Перевод эмоций на «язык тела»

Эмоции собеседника	Телодвижения
Ощущение душевного комфорта	Расслабленность отдельных частей тела, руки и ноги не скрещены
Ощущение опасности	Руки подняты вверх

<sup>1</sup> См.: Домбровский П., с. 200, 202.

Оборонительная тенденция	«Борцовская стойка», руки, ноги, скрещены
Желание сблизиться	Тело наклонено вперед
Желание отдалиться	Собеседник отодвигается, отворачивается
Депрессия, подавленность	Собеседник сутулится, голова, плечи опущены
Экспансивные желания, высокомерие	Голова поднята, шея прямая, корпус выпрямлен или отклонен назад



## Тесты

### Умеете ли вы излагать свои мысли?

Перед вами 16 вопросов. Не задумываясь, ответьте «да» или «нет» на каждый из них.

1. Задумываетесь ли вы о том, чтобы слушатель правильно вас понял?
2. Подбираете ли слова, соответствующие подготовке вашего собеседника?
3. Обдумываете ли вы указания прежде, чем их высказать?
4. Отдаете ли вы распоряжения в достаточно краткой форме?
5. Если собеседник не задает вопросов после того, как вы высказали свою мысль, считаете ли вы, что он вас понял?
6. Ясно ли вы выражаете свою мысль? Следите ли вы за тем, чтобы ваши высказывания были как можно более определенными?
7. Продумываете ли вы логику своих высказываний?
8. Побуждаете ли вы своих слушателей задавать вам вопросы?
9. Предполагаете ли вы, что знаете мысли окружающих?
10. Стаетесь ли вы отличать факты от мнений?
11. Противодействуете ли вы аргументам собеседника?
12. Стаетесь ли вы, чтобы ваш собеседник во всем соглашался с вами?
13. Используете ли вы в своей речи профессиональные термины, непонятные слушателям?

14. Говорите ли вы ясно, точно, кратко и вежливо?
15. Следите ли вы за тем, какое впечатление ваши слова производят на слушателей?
16. Делаете ли вы в своей речи паузы для обдумывания своих дальнейших высказываний, а также для того, чтобы слушателей уяснили ваши высказывания?

Подсчитайте количество «да» при ответе на вопросы за исключением вопросов 5, 9, 11, 12, 13, ответы на которые не учитываются.

Оценки: 10 баллов — вам присуще умение излагать свои мысли; 7 баллов и ниже — вам надо тренироваться.

Этот тест можно повторить. Попросите своих коллег или друзей ответить на вопросы и высказать свое мнение о ваших способностях излагать свои мысли.

### **Умеете ли вы слушать?**

Перед вами 16 вопросов. Не задумываясь, ответьте «да» или «нет» на каждый из них.

1. Не ждете ли вы нетерпеливо, пока другой кончит говорить и даст возможность вам высказаться?
2. Не спешили ли вы принять решение до того, как поймете проблему?
3. Не слушаете ли вы лишь то, что вам нравится?
4. Не мешают ли вам слушать собеседника ваши эмоции?
5. Не отвлекаетесь ли вы, когда ваш собеседник излагает свои мысли?
6. Не запоминаете ли вы вместо основных моментов беседы что-либо несущественное?
7. Не мешает ли вам слушать предубеждения?
8. Прекращаете ли вы слушать собеседника, когда появляются трудности?
9. Занимаете ли вы негативную позицию по отношению к говорящему?
10. Всегда ли вы слушаете собеседника?
11. Ставите ли вы себя на место говорящего, чтобы понять, что заставило его говорить именно так?
12. Принимаете ли вы во внимание тот факт, что у вас с собеседником могут быть разные подходы к предмету обсуждения?
13. Допускаете ли вы, что у вас и у вашего собеседника может быть разное понимание смысла употребляемых слов?

14. Пытаетесь ли вы выяснить тот факт, что спор может быть вызван различием как точек зрения, так и постановкой вопроса?
15. Избегаете ли вы взгляда собеседника в разговоре, не смотрите ли вы по сторонам, когда слушаете?
16. Возникает ли у вас непреодолимое желание прервать собеседника и вставить свое слово за него или в пику ему, определить его выводы?

Подсчет точно такой же, как в тексте «Умеете ли вы излагать свои мысли?» Подсчитывается число ответов «нет», за исключением ответов на вопросы 5, 9, 11, 12, 13, которые не учитываются.

Оценки: 10 баллов — вам присуще умение слушать; 7 баллов и ниже — вам надо тренироваться.

## **2.4. Лидерство и стиль руководства подчиненными**

Одним из решающих факторов эффективного управления является наличие системы влияний менеджера на персонал посредством применения различных приемов, способов и методов воздействия. В совокупности эти привычные для менеджера способы и методы влияния на подчиненных образуют соответствующий стиль руководства. Стиль деятельности менеджера зависит от его управленческой подготовленности, личностных черт, особенностей управляемого объекта и характеристик подчиненных. В свою очередь стиль руководства в значительной мере определяет авторитет менеджера и степень достижения им уровня реального лидерства в коллективе.

Одновременно с полномочиями по управлению предприятием, фирмой менеджер приобретает авторитет, основанный на власти (авторитет власти), дающий ему официальную возможность влиять на подчиненных. Однако, как показывает практика менеджмента, этого явно недостаточно для осуществления эффективного управления. Менеджер должен позаботиться о приобретении ав-

торитета, основанного на признании подчиненными его особых личностных качеств (интеллект, эрудиция, такт, юмор, уважительное отношение к работникам и т.п.), высокой управленческой и профессиональной квалификации, что вызывает у работников стремление к подражанию, следованию за ним и восхищение им (авторитет личности). Баланс авторитета власти и личности свойствен эффективно работающему менеджеру, уверенному в своих силах, заинтересованному в управленческой деятельности и пользующемуся уважением со стороны подчиненных.

В теории и практике менеджмента широко известна трехмерная модель классификации стилей руководства, в основе которой лежит анализ поведенческих характеристик менеджера (рис. 2.5).

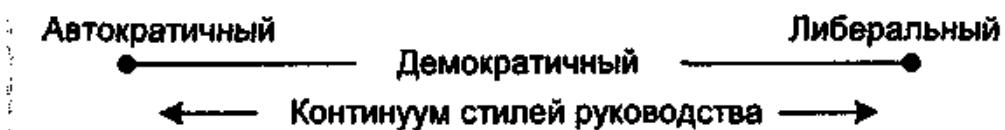


Рис. 2.5. Классификация стилей руководства

Авторитарный руководитель действует, исходя из теории X<sup>1</sup> (автор теории Д. Макгрегор) и считая, что люди не любят труд, у них нет честолюбия и они стараются избавиться от ответственности. Подчиненные ищут в организации психологической защищенности. Поэтому, чтобы заставить людей трудиться, надо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Концепция стиля своей работы со стороны руководителя-демократа строится на основе теории Y. В соответствии с ней утверждается, что труд — естественный процесс, поэтому люди примут на себя ответственность, будут активно использовать самоуправление и самоконтроль и стремиться к творчеству, что обеспечивает им самоутверждение в рамках организации. Отсюда следует ориентация менеджера на приобщение работ-

<sup>1</sup> См.: О'Шонесси Дж. Принципы организации управления фирмой: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1979. — С. 133—135.

ников к участию в управлении, развитие их инициативы и самостоятельности, активное использование вознаграждения.

Либеральный (попустительский) стиль руководства строится на невмешательстве менеджера в работу персонала и низкой требовательности, что часто ведет к стихийности в управлении и отсутствию продуктивной системы влияния на подчиненных.

Для характеристики стиля руководства показательным фактором является также степень сосредоточенности менеджера на организации работы и на человеке. Ясно, что эти два параметра должны находить определенный баланс в реальномправленческом поведении (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Управленческая таблица  
(по Р. Блэйку и Дж. Мутон)<sup>1</sup>

Стиль руководства определяется в известной мере не только личностными качествами менеджера, но и особенностями различных управленческих ситуаций, в частно-

<sup>1</sup> Куц Г., О'Донел С. Управление. Системный и ситуационный анализ управленческих функций: Пер. с англ. Т. 2. — М.: Прогресс, 1981. — С. 318—320.

сти, сложностью решаемой задачи, имеющимся временем и объемом должностных полномочий, сложившимися отношениями между руководителем и подчиненными.

К числу основных методов влияния на подчиненных, имеющихся в распоряжении менеджера, обычно относят: принуждение; вознаграждение; обязывание, т.е. апелляция к должностным обязанностям подчиненного; личный пример руководителя; привлечение работников к участию в управлении; информирование и оценку; убеждение. Менеджеру необходимо дифференцировать свое влияние, выбирая метод, соответствующий личностным характеристикам подчиненного и конкретной управленческой ситуации.

Анализ практики управления персоналом позволяет выделить пять основных методов влияния руководителя на подчиненных.

1. *Метод властного принуждения.* Этот метод базируется на применении руководителем властных полномочий в отношении подчиненных, в том числе при наложении дисциплинарных взысканий. Метод принуждения необходим при воздействии на нерадивых и недобросовестных подчиненных, работников, нарушающих служебную дисциплину и законность. Однако принуждение формирует страх перед возможным наказанием за совершенные (даже неумышленно) ошибки и меняет мотивацию труда. У работников начинает развиваться мотивация избегания наказания, что может вести к перестраховке, потере инициативы в работе, излишнему формализму и боязни самостоятельного принятия решения. Поэтому стиль работы руководителя, базирующийся, в основном, на методе принуждения, вольно или невольно снижает производительность деятельности и качество труда подчиненных. Метод принуждения — не главный в системе методов воздействия на подчиненных, а поэтому должен применяться руководителем осторожно с обязательным учетом индивидуальных психологических характеристик работников.

2. *Метод вознаграждения (поощрения).* Сущность данного метода заключается в положительном подкреплении поведения работника, основанном на объективной оцен-

ке достигнутых им результатов в деятельности. Применение вознаграждения или поощрения эффективно при соблюдении следующих правил: индивидуализация вознаграждения; соответствие стимула достигнутым успехам; гласность при объявлении поощрения; наращивание стимулов в связи с достижениями в работе; учет ожиданий работников при выборе вознаграждения.

Руководитель имеет возможность применять 12 способов вознаграждения:

- 1) деньги (материальное вознаграждение);
- 2) одобрение поведения и деятельности подчиненного;
- 3) признание эффективности служебных действий;
- 4) предоставление свободного времени;
- 5) предоставление любимой работы;
- 6) способствование профессионально-личностному росту;
- 7) продвижение по служебной «лестнице»;
- 8) предоставление самостоятельности в работе;
- 9) учет личных интересов работника;
- 10) достижение взаимопонимания;
- 11) ценные подарки (призы);
- 12) представление к правительенным наградам.

3. *Метод примера (харизмы).* Этот метод основывается на позитивном влиянии профессионально-личностных качеств и способностей руководителя в отношении подчиненных. В этом случае часто наблюдается идентификация подчиненного с руководителем, осознанное или неосознанное подражание стилю деятельности и признание его авторитета как лидера. Авторитет руководителя, как показывают исследования, обладает определенными элементами внушающего воздействия и заставляет подчиненных неосознанно подражать манерам поведения своего непосредственного начальника. К числу харизматических характеристик личности руководителя относят: энергичность поведения руководителя и заражение им своей энергией окружающих; внушительную, солидную

внешность; независимость характера; отличные риторические способности; достойную и уверенную манеру поведения; адекватное восприятие восхищения собой со стороны окружающих и др.

**4. Метод влияния через участие подчиненных в управлении.** Привлечение работников к участию в управлении, в том числе к подготовке вариантов и принятию управленческих решений, оказывает позитивный эффект. Меняется мотивация деятельности, растет управленческая подготовленность работников, они все чаще идентифицируют себя с организацией, в которой трудятся. Большое значение для привлечения подчиненных к участию в управлении играет система обоснованного и своевременного делегирования полномочий.

**5. Метод убеждения.** Убеждение основано на логике и аргументации своей точки зрения руководителем. Начинается убеждение с попытки понять точку зрения подчиненного, его мотивацию поведения и позицию. При этом очень важно достигнуть доверительности в беседе с работником, найти точки согласия в позициях и всячески их развивать. Практика показывает, что неэффективность убеждения зависит от двух основных ошибок: отсутствия обратной связи с подчиненным и неумения его выслушать. Эффективное слушание руководителем подчиненного, проявление симпатии и терпения в беседе с подчиненным является хорошими предпосылками эффективности убеждения. Американский профессор психологии К. Дэвис предлагает 10 правил эффективного слушания<sup>1</sup>.

Прочитав очередное правило, на минуту прервитесь, вообразите разговор с конкретным человеком и представьте, как вы пользуетесь только что прочитанным правилом.

1. Перестаньте говорить...
2. Помогите говорящему раскрепоститься...
3. Покажите говорящему, что вы готовы слушать...
4. Устраните раздражающие моменты...

<sup>1</sup> См: Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992. — С. 182.

- 5. Сопереживайте говорящему...**
- 6. Будьте терпеливым...**
- 7. Сдерживайте свой характер...**
- 8. Не допускайте споров или критики...**
- 9. Задавайте вопросы...**
- 10. Перестаньте говорить...**

Наблюдения показывают, что стиль руководства и успешность индивидуальных воздействий на подчиненных зависит от:

- 1) выраженных мотивов и интересов руководителя на повседневную работу с подчиненными;**
- 2) умения дозированного применения властных полномочий в зависимости от конкретных управляемых ситуаций и особенностей работников;**
- 3) умения экономить дисциплинарные санкции при одновременной опоре на мнение и воспитательные возможности профессионального коллектива;**
- 4) умения психологически целесообразно применять властные полномочия;**
- 5) умения дифференцировать управленческие воздействия в зависимости от особенностей конкретных работников и профессиональных групп;**
- 6) умения обеспечить преемственность в применении властных полномочий по отношению к подчиненным и профессиональным группам со стороны всех руководителей предприятия;**
- 7) умения опираться в управлении персоналом на элементы самоорганизации и инициативы работников;**
- 8) наличия у руководителя установки брать ответственность на себя и обеспечивать психологическую защищенность подчиненных.**

### **Основные понятия**

Авторитет — высокая степень влияния человека на окружающих, признание другими людьми высокого профессионального и социального веса индивида. Авторитет зависит от занимаемой социальной роли и отношения людей к конкретному человеку.

**Лидер** — член группы или организации, который в критических ситуациях способен оказывать существенное влияние на поведение других лиц.

**Статус** — понятие, обозначающее положение человека в системе организационных и межличностных отношений и меру его влияния на других членов группы, организации.

**Стиль руководства** — совокупность привычных и устойчивых методов решения типовых управленческих задач, применяемая менеджером стабильно и постоянно.

## Рекомендации

### **«Управленческая пятерня» (методический прием в управлении персоналом)**

Большое значение имеет совершенствование стиля и методов управления персоналом. Руководителю предприятия должны быть присущи управленческая ответственность, справедливость и объективность в оценке каждого сотрудника. Наблюдения показывают, что многие руководители в своей жестикуляции используют преимущественно указательный палец, как бы констатирующий виновность подчиненных. В практическом менеджменте существует понятие «управленческая пятерня» в целях наглядного представления об оптимальном выборе стиля работы с персоналом (рис. 2.7).



*Рис. 2.7. «Управленческая пятерня»*

Обычно указательный палец показывает на того, кого менеджер хочет в чем-то обвинить (например, недобросовестности, недисциплинированности, недостаточной подготовленности, неаккуратности и т.д.). Однако это сделать можно лишь тогда, когда он убедится в положительных ответах на следующие три вопроса:

1. Кто выбрал этого человека для выполнения задания (работы), решенного неудовлетворительно?

2. Кто инструктировал работника, как это было сделано?

3. Был ли соответствующий контроль за его работой? Как мог получиться плохой результат в работе сотрудника при хорошем управлении?

Этим трем пунктам соответствуют три пальца, указывающие назад. Убедившись, что за ответы по всем трем пунктам получены хорошие оценки, можно разогнать «обвиняющий» указательный палец и обвинить работника в провале задания. При этом не следует забывать о большом пальце, который напоминает, что слишком строгое взыскание (излишний нажим) не позволяет достичь успеха и отрицательно влияет на работника.



## **Правила предъявления требований к подчиненным**

Практика управления персоналом позволяет сформулировать 10 правил предъявления требований руководителем к подчиненным.

**1. Реальность требований.** Это правило побуждает руководителя предъявлять требовательность исходя из содержания выполняемых подчиненным обязанностей, решаемых им профессиональных задач, степени профессиональной подготовленности, опыта и профессиональных способностей.

**2. Своевременность требований.** Данное правило позволяет вести работу по предупреждению нарушений дисциплины со стороны персонала, вовремя реагировать на признаки недисциплинированности работников, мелкие проступки и халатное отношение к должностным обязанностям.

**3. Систематичность требований.** Бессистемность, отсутствие связи в предъявлении различных требований к деятельности и поведению подчиненных со стороны руководителя снижает эффективность управленческих воздействий и дисциплинарной практики.

**4. Аргументированность (доказательность) требований.** Опираясь на это правило, руководитель должен добиваться понимания подчиненными содержания требований и внутреннего согласия с ними.

**5. Последовательность в предъявлении требований.** Это правило требует со стороны руководителя сочетать усиление требовательности к подчиненным в соответствии с приобретаемыми ими опытом, профессиональной квалификацией, а также их индивидуальными особенностями.

**6. Предметность требований.** Требования руководителя должны иметь точный адрес, указывать на содержание предстоящих действий подчиненных, сроки выполнения задач, предполагаемые результаты, способы и приемы работы и т.д. Беспредметные требования (типа «действуйте», «работайте лучше», «повышайте дисциплинированность», «следуйте правилам», «работайте» и т.п.) не позволяют сформировать у подчиненных четких и ясных представлений о том, что ждет от них руководитель, как он будет оценивать их работу, за что поощрять и за что наказывать.

**7. Справедливость требований.** Данное правило заставляет руководителя быть предельно внимательным к своим оценкам и обобщениям, соотносить их с кругом выполняемых подчиненными должностных обязанностей, опытом работы, квалификацией и реальными результатами деятельности.

**8. Тактичность и доброжелательность в предъявлении требований.** Форма предъявления требовательности должна учитывать индивидуальные особенности подчиненного. Одному предъявить требования и покритиковать его лучше «с глазу на глаз». Другого следует спросить за недостатки в работе и проступки на совещании и т.д. Но в любом случае этика предъявления требований заставляет руководителя быть доброжелательным и конструктивным.

8. **9. Побудительность требований.**

**10. Преемственность требований руководителями различного управленческого уровня и разных структурных подразделений предприятия.**

## **2.5. Деловое общение менеджера**

Анализ структуры делового общения менеджера и его динамики позволяет выделить четыре основных этапа.

**1. Психологическое «чтение» особенностей поведения, внешнего облика, использование имеющейся психологической информации о конкретном работнике организации и составление первичного психологического портрета взаимодействующего лица.**

**2. Поиск психологических предпосылок эффективности общения и создание благоприятных условий для межличностного контакта.**

**3. Интеракция и воздействие менеджера в процессе профессионального общения на других лиц с целью решения профессиональных задач.**

**4. Оценка результатов конкретного акта общения и планирование содержания и процесса дальнейших контактов с определенными лицами (руководителями, подчиненными, представителями других организаций, коллегами).**

*Первый этап* профессионального общения ориентирован на познание и составление первичного психологического портрета взаимодействующего с менеджером человека. Следует отметить, что психологическая информация о другом человеке зависит от конкретной ситуации общения и отражения его личностных свойств, степени знакомства с ним, наличия определенных сведений о нем в характеристиках, рассказах других работников и т.д. При непосредственном наблюдении за человеком предметом «чтения» являются его вербальные и невербальные акты поведения:

- речь, ее содержание, направленность, логичность, продолжительность, экспрессивность, особенности лексики, грамматики, фонетики;

- выразительные движения, мимика и пантомимика, жесты, экспрессия лица, глаз, тела;
- движения, перемещения и позы человека, дистанция между людьми, сближение, соприкосновение;
- физическое воздействие на другого человека (касание, похлопывание, поглаживание, поддержка, совместные действия, отталкивание, толчки, удары и т.п.).

Важное значение для составления психологического портрета имеет анализ внешнего облика человека: манера одеваться, аккуратность в ношении одежды, следование моде или ее игнорирование, подражание в ношении одежды другим людям (часто выдающимся артистам, спортсменам, политикам и др.) и т.д. Эффективность профессионального общения определяется также степенью соответствия реальных психологических портретов сотрудников эталонным образам — представлениям о требованиях, предъявляемых к ним и их деятельности на конкретных должностях.

При составлении первичного психологического портreta сотрудника рекомендуется ориентироваться на данные анализа следующих параметров личности:

- направленность (потребности, мотивы, жизненные концепции и планы, ценностные ориентации, установки, склонности, желания, вкусы);
- операциональные особенности поведения (знания, умения, навыки, привычки, жизненный и профессиональный опыт, стереотипы поведения);
- психохарактерологические качества, выражющие отношения к различным сторонам действительности;
- психические свойства и процессы (особенности процессов и свойств интеллектуальной, познавательной и эмоционально-волевой сфер личности);
- социально-психологические особенности поведения (социальный и межличностный статус, роли, стиль жизни и работы, культура коммуникативного поведения и стиль общения, социально-психологические качества личности);

- биopsихические свойства (темперамент, половые и возрастные особенности, состояние здоровья, патопсихологические свойства).

Основными способами построения психологического портрета в процессе делового общения могут выступать: эмпатия, рефлексия, стереотипизация, индивидуализация. Эмпатия как способ психологического анализа позволяет проникнуть в эмоциональное состояние людей, взаимодействующих в той или иной жизненной ситуации. Рефлексия основывается на познании и оценке менеджером своей позиции и размышлении о позиции другого человека, ходе его мыслей, ближайших и перспективных планах поведения. Стереотипизация строится на основе переноса выявленных в практике общения менеджера типичных способов поведения, типичных свойств той или иной личности на конкретную ситуацию взаимодействия. Индивидуализация — способ анализа поведения и черт личности человека, в основе которого находится выявление особых психологических примет, индивидуальных особенностей деятельности, его умений и навыков.

*Второй этап* профессионального общения характеризуется действиями менеджера, направленными на создание соответствующих условий и психологических предпосылок эффективных коммуникаций. Важнейшей психологической предпосылкой эффективного общения является выявление основной репрезентативной системы взаимодействующего с менеджером человека и опора на нее в процессе непосредственного контакта. Д. Гриндер и Р. Бэндлер — создатели теории нейролингвистического программирования — отмечают, что имеются три основных входных канала, через которые люди получают информацию об окружающем мире: зрение, слух и кинестетическое чувство, представляющее собой комплекс ощущений, основанных на осязании, обонянии, положении тела в пространстве и т.п. У каждого человека есть наиболее развитая репрезентативная система, которая может отличаться от репрезентативной системы другого человека<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Гриндер Д., Бэндлер Р. Структура магии: Пер. с англ. — М.: Книгс, 1995. — С. 288—292.

Недостаточный учет репрезентативной системы человека в процессе общения может привести к взаимному непониманию и трудностям во взаимодействии.

Как определить основную репрезентативную систему человека? Существует несколько способов определения, какая из репрезентативных систем (визуальная, аудиальная, кинестетическая) является ведущей у конкретного человека. Прежде всего следует обратить внимание на слова, которыми человек описывает свой жизненный опыт и чаще всего употребляет в процессе общения. Эти слова называются предикатами. Предикаты проявляются в виде глаголов, прилагательных и наречий, используемых человеком в конкретных предложениях<sup>1</sup>. Рассмотрим предикаты, наиболее часто применяемые в соответствующей репрезентативной системе.

#### *Репрезентативные системы (модальности)*

<i>Визуальная</i>	<i>Аудиальная</i>	<i>Кинестетическая</i>
<p><i>Предикаты:</i> представьте, ярко, видимо, прозрачно, перспектива, ясно, видеть, глядеть, следить, ослепительно и т.п.</p> <p><i>Фразы:</i> Моя работа выглядит бесцветно. Жизнь так тускла. Это проливает больше света на суть дела. Этот образ останется в моей памяти. Я счастлив, что мы с вами смотрим на это одними глазами. Давайте посмотрим на это. Это слишком неопределенно, чтобы рассмотреть.</p>	<p><i>Предикаты:</i> послушайте, громко,озвучно, логично,тихо, вскрикнуть, сказать, услышать, резко и т.п.</p> <p><i>Фразы:</i> Это правильное решение прозвучало во мне. Это просто шепот. Есть слишком большие разногласия в наших отношениях. Я старался говорить себе: «Ты обязан выполнить это задание». Мы потеряли в работе ритм.</p>	<p><i>Предикаты:</i> чувствую, удобно, легко, трудно, напрягаться, коснуться, сырой, ощущать, тошно и т.п.</p> <p><i>Фразы:</i> Это вызывает неоднозначные чувства. Он — горячий. Она — холодная. Это воспоминание давит на меня. Да, я чувствую, как усталость наваливается на меня.</p>

<sup>1</sup> Гриндер Д., Бэндлер Р., с. 292—305; Макдональд В. Руководство по субмодальностям. — Воронеж: НПО «МОДЭК», 1994. — С. 34—36.

Наблюдение за человеком и обращение внимания на предикаты, применяемые им в процессе коммуникаций, позволяет определить его репрезентативную систему. Как следствие этого появляется задача построения диалога с учетом языка взаимодействующего человека, т. е. его основной репрезентативной системы.

Другим способом диагностики репрезентативных систем является анализ движений глаз, сигнализирующих о доступе к различным каналам информации (глазные сигналы доступа, или ГСД). В процессе исследований было замечено, что люди систематически перемещают глаза в строго определенных направлениях в зависимости от того, какие процессы мышления у них доминируют. На основе анализа таких перемещений глаз можно определить репрезентативную систему человека.

Можно выделить зоны визуальной репрезентативной системы модальности (перемещения глаз вверх прямо, вверх влево, вверх вправо, прямо перед собой), аудиальной модальности (перемещения глаз направо, налево, вниз направо), кинестетической модальности (перемещения глаз вниз прямо, вниз налево).

Для определения глазных сигналов доступа перед партнером по общению можно поставить ряд вопросов. (Можете вспомнить вашу наиболее удачную прогулку в лес за последние три года? Можете представить шум набегающих волн при звездном небе? Какое у вас самое светлое детское воспоминание? Какого цвета обои в вашей квартире? Какого цвета глаза у вашей матери? Какая музыка вам нравится больше? Как вы чувствуете себя по утрам? Вспомните, как вы из теплой комнаты вышли на мороз? и т.п.)

Кроме указанных способов существуют дополнительные приемы определения основной репрезентативной системы человека по жестам рук (визуальная модальность — на уровне лица, аудиальная — выше пояса, кинестетическая — ниже пояса), по темпу речи (визуальная модальность — ускоренный, аудиальная — ровный, размежеванный, кинестетическая — замедленный темп), по интонации голоса (визуальная модальность — повышен-

ная, аудиальная — монотонная, кинестетическая — пониженная интонация).

Стремясь получить нужную информацию, менеджер должен строить свои вопросы, ориентируясь на ведущую систему партнера по общению. Отсутствие такого подхода может привести к непониманию и неэффективности общения. Эффективность делового общения партнеров низка, так как коммуникация строится в различных презентативных системах. Задача менеджера состоит в следующем: а) определить в соответствии с указанными способами модальность партнера по общению; б) обратиться к партнеру с предикатами, отражающими его основную презентативную систему.

Второй этап делового общения имеет также целью планирование содержания и условий предстоящего контакта. Такой план должен включать в себя: цель общения; предполагаемые результаты; место непосредственного контакта; приемы и способы воздействия на партнера; приемы снятия напряженности в отношениях и разрешения возникающих противоречий; необходимость присутствия в процессе общения третьих лиц; нормативные требования к организации общения; способы фиксации полученной информации (протоколы, стенограммы, приказы и т.п.); время общения и продолжительность контакта и др.

Иногда целесообразно продумать целую систему действий как подготовительного, так и непосредственно-коммуникативного характера, чтобы решить важные вопросы организации работы персонала.

Третий этап профессионального общения представляет собой непосредственный контакт менеджера с другими лицами, имеющий целью получение определенной информации и воздействие на партнера. Можно выделить две разновидности делового общения: внутриорганизационное общение (общение с коллегами, подчиненными, руководителями организации) и внеорганизационное профессиональное общение (общение с гражданами, представителями других организаций и т.д.). Безусловно, существует специфика в этих видах общения, но есть и общие психологические закономерности.

- 2 С психологической точки зрения воздействия в процессе общения направлены на согласование позиций участников коммуникации. Воздействия могут приводить к децентрации, т. е. принятию точки зрения и позиции другого человека, либо к частичному или полному несогласию, противоречиям и конфликтам.

Этот этап общения значим для решения вопросов согласованности, устранения противоречий, непонимания, разногласий и достижения в итоге единства подходов к решению той или иной проблемы. Приемы воздействия в процессе общения менеджера с подчиненными имеют целью согласование и достижение организационного эффекта в совместной деятельности. К ним следует отнести: должностное обязывание к совершению необходимых профессиональных действий либо к воздержанию от определенных действий; запрос информации; создание необходимых организационных предпосылок для подготовки тех или иных документов, для совершения тех или иных профессиональных действий другими работниками; организационную и профессиональную помощь; совместное планирование, направленное на согласование действий во времени, пространстве и по процедурам и др.

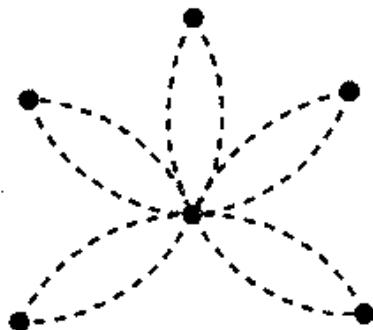
Четвертым этапом в динамике делового общения является осознание менеджером результатов и последствий контактов, так как взаимодействие невозможно без оценки удачи или неудачи, успеха или неуспеха, без выявления факторов, которые способствуют общению или осложняют его. В психологической литературе большое внимание уделяется тому, как человек оценивает характер общения и взаимоотношений с другими лицами, даются определенные рекомендации по совершенствованию точности оценок контактов с другими людьми. П. Феруччи предлагает специальное упражнение для выяснения характера наиболее значимых для человека взаимоотношений<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> См.: Феруччи П. Популярный психосинтез //Ассаджоли Р. Психосинтез: теория и практика. – М., 1994. – С. 137–138.

1. Составьте список значимых для вас лиц, с которыми вы поддерживаете отношения. Затем выберите из этого списка пять человек.

2. Возьмите большой лист бумаги и изобразите на нем простую фигуру.



Точка в центре — это вы. Остальные пять точек — это люди, с которыми вы поддерживаете значимые для себя отношения.

3. В пространстве между центральной и каждой из пяти точек сделайте свободный рисунок, который отражал бы характер ваших отношений с данным человеком. Вы можете изобразить, что угодно, не заботясь о мастерстве исполнения.

4. Закончив рисовать, запишите любые соображения, которые придут вам в голову в связи с этими отношениями. Тем самым вы дополните их визуальный портрет словесным. Благодаря такому многомерному осознанию у вас может возникнуть какое-то решение и, возможно, план изменения этих отношений к лучшему.

Оценка результатов общения ведет к удовлетворенности или неудовлетворенности менеджером его состоянием. Часто такая оценка связана с анализом межличностного воздействия в процессе общения. Нередко менеджеры не удовлетворены стилем общения непосредственного руководителя, профессиональной подготовленностью взаимодействующих с ними коллег и подчиненных, организацией собственного труда и др. Оценка психологических и деловых последствий контактов позволяет определить эффективность личностных сетей внутриорганизационного общения, выявить недостатки и трудности во взаимодействии и принять меры по их устранению.

## **Основные понятия**

**Общение** — взаимодействие двух и более людей, состоящее в обмене информацией, познании и взаимном влиянии друг на друга. Содержанием общения является взаимный обмен информацией, идеями, установками, настроениями, чувствами и воздействие индивидов друг на друга в целях установления взаимоотношений, благоприятных для процесса совместной деятельности. В общении можно выделить четыре взаимосвязанных процесса: 1) связь или коммуникацию; 2) познание людьми друг друга; 3) воздействие и влияние друг на друга; 4) взаимоотношения сторон общения.

**Ролевое поведение** — поступки и деятельность человека в тесной связи с устойчивыми способами поведения в обществе (ролями), зависящими от его статуса в системе социальных, организационных и межличностных отношений.

**Конфликт межличностный** — столкновение противоположно направленных тенденций, несовместимых противоречий между людьми, ведущее к определенным действиям сторон конфликта и отрицательным эмоциональным переживаниям его участников. Основу множества конфликтных ситуаций составляет столкновение различных интересов, мнений, оценок, целей, представлений о способе действий и т.д.

## **Рекомендации**

### **Стиль общения менеджера с подчиненными**

#### **СФ 1. Изучайте людей**

Люди неисчерпаемо интересны. Если вы не верите этому, найдите несколько минут в день и попробуйте изучать их.

#### **СФ 2. Поймите импульсы ваших симпатий**

Дайте людям знать, что они вас интересуют. Намекните об этом взглядом, языком жестов, любым другим способом. Как-то дайте им понять о вашей искренней заинтересованности.

### ⇒ 3. Будьте любезны

Произносите «здравствуйте», «привет» так, как будто вы действительно рады встрече. Спрашивайте: «Как вы поживаете?», как будто вас действительно заботят жизнь и дела собеседника. Улыбайтесь. Смотрите прямо в глаза.

### ⇒ 4. Укрепляйте у подчиненного чувство собственного достоинства

Хорошо выполненная работа заслуживает признания, а порой даже работа, выполненная не полностью, но тоже хорошо, заслуживает особого внимания. Вам абсолютно ничего не стоит похвалить сотрудника, а это может дать отдачу в виде неожиданных дивидендов.

### ⇒ 5. Признавайте свои ошибки

Признание ошибок будет воспринято как свидетельство силы и власти, а не слабости.

### ⇒ 6. Устраняйте с пути собственное «я»

Хотя бы на день вычеркните такие слова, как «я», «мне», «мой» из своего лексикона. Это поразительный эксперимент по самоконтролю, и он может открыть в вашей натуре нечто такое, о чем вы никогда не подозревали.

### ⇒ 7. Посещайте рабочие места ваших сотрудников

Так называемый «менеджмент методом обхода». Это вовсе не означает, что вы должны все время проводить у своих сотрудников и создавать впечатление, будто вам некуда девать время. Это означает другое — вы доступны для того, чтобы выслушать их жалобы, предложения, разделить их озабоченность.

### ⇒ 8. Мы все хорошие люди

Начинайте день с мысли, что ваши сотрудники будут сегодня честны, что дело им удастся с первой попытки, что они не проявят нерешительности, не станут злословить у вас за спиной.

Источник: Трейси Д. Менеджмент с точки зрения здравого смысла. — М.: Автор, 1993. — С. 49—51.

---

---

---

## Упражнения

---

Выполните ряд упражнений, направленных на развитие коммуникативных качеств и психологической проницательности в общении. А.Б. Добрович, предлагая эти упражнения, считает, что регулярные тренировки могут быть полезны для совершенствования коммуникативного потенциала человека<sup>1</sup>.

1. Расположите два зеркала так, чтобы увидеть себя в профиль. Заставьте себя не «охорашиваться»: ссугультеся, не выпячивайте подбородок, подержите рот приоткрытым, взгляд рассеянным... Постарайтесь принять себя в этом не-парадном виде. Трудно? Значит, не исключено, что вы не умеете реалистически оценивать, каким вы видитесь другому человеку. Теперь встряхнитесь, выпрямитесь, поднимите подбородок, улыбнитесь. Представьте себе, как вы должны двигаться, как говорить, как одеваться, чтобы нравиться другим людям. Запомните этот образ и оставьте его в своей памяти навсегда.

2. Находясь в транспорте, исподволь приглядитесь к чьему-либо лицу. Постарайтесь сделать так, чтобы ваш интерес к человеку остался незаметным для него. Если не получается, значит, у вас, пожалуй, слишком настойчивый, неделикатный взгляд, а это ограничивает возможности коммуникации. Следовательно, неназойливое изучение другого человека взглядом должно стать вашим постоянным упражнением.

3. При случайной ссоре (например, в переполненном транспорте) заставьте себя, правы вы или нет, спокойно произнести «виноват» или «извините», а затем замолчать, как бы вас ни унижал соучастник ссоры. Разглядывайте затылок переди стоящего человека, потолок, вид в окне... С точки зрения окружающих, тот, кто молчит, ведет себя достойнее того, кто неистовствует. Страйтесь в ситуации конфликтного общения соблюдать самообладание и регулировать свои эмоции.

4. На работе (или в учебной группе) у вас, возможно, как у многих других, один или несколько сослуживцев (учащихся) вызывают определенную степень неприязни. Попробуйте понять этих людей, понять их переживания.

<sup>1</sup> См.: Добрович А.Б. Воспитателю о психологии и психогигиене общения: Кн. для учителя и родителей. — М.: Просвещение, 1987. — С. 169—173.

Тогда, может быть, вы станете более объективным в оценках и поймете, что отношения к этим людям носят характер предубеждения. Для этого, когда представляется случай, незаметно понаблюдать за человеком, настройтесь таким образом, будто вы его (ее) близкий родственник (мать, отец, сын, дочь, брат, сестра) и, следовательно, он (она) дорог вам каждой своей чертой. Наверняка, вы найдете положительные черты в его (ее) поведении и измените свои оценки.

5. В кругу друзей дайте себе задание никого не перебивать и внимательно слушать говорящего. Слушая, размышляйте: «Почему он (она) это говорит и с какой целью? Весел или притворяется? Грустен или делает вид, что грустен? Имеет ли скрытую цель высказываний? Какую?». Вообразите, что он — это вы. Представьте себе, каким вы видитесь сейчас ему. Настройтесь так, чтобы при этом не осуждать человека и не искать черт своего превосходства над ним. Просто вникайте в его (ее) душевное состояние.

---

## Менеджер и организация его труда

### 3.1. Профессиональные и психологические требования к личности менеджера

Множество функций и задач, которые стоят перед менеджером, предъявляют серьезные требования к его личностным и профессиональным качествам, готовности к управленческой деятельности.

Американские ученые Т. Фитцджеральд и Г. Карлсон отмечали, что руководитель представляет собой ответственное лицо, которое решает, управляет, организует, планирует и контролирует всю деятельность подчиненных. Он независим, полон сил и способностей, ориентирован на достижение, отважен, уверен в себе. Его жизнедеятельность, энергия, жизнеспособность находятся на уровне выше среднего. Другими благоприятными характеристиками руководителя являются умеренная агрессивность, настойчивость, конфиденциальность, твердость. Он должен проявлять сверхобычную компетентность в специальных профессиональных вопросах и не иметь выраженных психоневрологических нарушений. Руководитель должен обладать способностью к твердому мышлению, умением руководить, умением общаться с людьми, подчиненными и вышестоящими начальниками<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> См.: Фитцджеральд Т., Карлсон Г. Как распознать потенциальные способности руководителя: Пер. с англ. // California Management Review. -- 1971. -- № 2. -- С. 18--23.

Если обратиться к современному представлению о функциональном подходе к управлению А. Файоля, то можно выделить следующие функции: планирование; принятие управленческого решения; организацию; укомплектование штата; эффективную коммуникацию; стимулирование; руководство и контроль.

Все эти функции в процессе управления должны быть реализованы.

Реализация управленческих функций ежедневно требует от менеджера проведения множества конкретных мероприятий и действий: совещаний, работы с документами, приема посетителей и т.д. Часто эти действия называют эмпирическими единицами деятельности. Исследования показали, что все эти эмпирические единицы деятельности включают в себя три взаимосвязанные теоретические единицы деятельности, которые называют: 1) познавательной деятельностью; 2) деятельностью по принятию решений и 3) деятельностью по организации их исполнения. Эти теоретические единицы деятельности отличаются друг от друга по предмету, целям, мотивам, действиям и результатам.

Реализация менеджером каждой из управленческих функций происходит посредством проведения конкретных мероприятий, каждое из которых базируется на познавательной деятельности, принятии конкретных решений и организации их исполнения. Содержание, т. е. предметно-объективное наполнение этих видов деятельности, будет различным при реализации разных функций управления.

*Профессиональный потенциал менеджера* обеспечивает эффективность его деятельности и реализацию управленческих функций. Структурно такой потенциал образуется из индивидуальной управленческой концепции, управленческой подготовленности, морально-психологических качеств, управленческих способностей, эмоционально-волевых качеств, познавательных и интеллектуальных качеств, коммуникативных качеств.

К профессиональным качествам менеджера относятся:

■ *Индивидуальная управленческая концепция.* Индивидуальная управленческая концепция менеджера пред-

ставляет собой субъективное, личностное видение системы основных управленческих проблем, способов воздействия на подчиненных, трудностей в организации их взаимодействия и личного труда. Индивидуальная управленческая концепция в ее сформированном виде раскрывает личностный смысл деятельности менеджера, оказывает влияние на мотивацию управленческого труда, постановку конкретных профессиональных и жизненных целей.

■ *Управленческая подготовленность.* В структуру управленческой подготовленности входят знания, умения и навыки, позволяющие менеджеру эффективно решать разнообразные управленческие задачи. Важным элементом управленческой подготовленности является профессионально-психологическая подготовленность, направленная на совершенствование работы с персоналом организации, эффективную совместную работу с подчиненными, бесконфликтное воздействие на их поведение и обеспечение формирования менеджером благоприятного социально-психологического климата в организации.

■ *Морально-психологические качества.* Эти качества отражают нравственные обязательства и этические нормы поведения менеджера. Речь идет о должном и необходимом поведении с точки зрения нравственности, управленческой этики, конкретных норм морали, гуманного отношения к другому человеку. Нравственную основу поведения менеджера составляют следующие морально-психологические качества: профессиональная честь; справедливость; принципиальность; порядочность; сочувствие и сопереживание; мужество; установка на соблюдение законности и дисциплины; чувство товарищества и др.

■ *Управленческие способности.* К числу основных управленческих способностей относятся организаторские и педагогические способности менеджера. Организаторские способности включают в себя умение познавать самого себя, познавать людей по неполным данным, устанавливать и поддерживать психологический контакт с окружающими людьми, изучать людей в их повседневной деятельности, оказывать на людей управляющее воздействие, пользоваться властными полномочиями и др.

К педагогическим способностям обычно относят: педагогический такт, психологическую наблюдательность, интерес к работе с людьми, умение проектировать личность подчиненного и видеть перспективы ее развития, умение объективно оценивать уровень обученности и воспитанности подчиненных, умение мастерски владеть речью и др.

■ *Эмоционально-волевые качества.* Работа менеджера часто связана со стрессами и отрицательными эмоциональными переживаниями. В числе стресс-факторов, связанных с деятельностью менеджера, часто называют: большую загруженность работой и отсутствие свободного времени; сложности, связанные с вхождением в должность управляющего; повышенную ответственность за принимаемые решения; ощущение менеджером несоответствия между тем, что должен, что хотел бы и что реально делает; необходимость часто идти на компромиссы во имя сохранения должностной карьеры; угрозу авторитету; недостаток обратной информации об эффективности своей деятельности; неудовлетворительные отношения с руководителями и подчиненными; неопределенность должностного роста; неблагоприятный социально-психологический климат в профессиональном коллективе и др. Менеджеру следует обращать внимание на развитие у себя таких эмоционально-волевых качеств, как решительность, настойчивость, самообладание, эмоциональная уравновешенность, выдержка, выносливость, осмотрительность, хладнокровие, уверенность в своих силах и др.

■ *Познавательные и интеллектуальные качества.* Известно, что хорошо развитые качества восприятия и внимания позволяют менеджеру получить объективную информацию о специфике функционирования организации, особенностях личности сотрудника и конкретного профессионального коллектива. Профессиональная память менеджера на лица, внешность человека, числа (даты рождения, например), имя, отчество позволяет эффективно общаться с подчиненными, формирует у них благоприятное отношение к менеджеру. Продуктивное мышление менеджера характеризуется такими качества-

ми, как гибкость, широта критичность, быстрота, сообразительность, прогностичность, эвристичность и др.

■ *Коммуникативные качества*. Многочисленные исследования показали, что существуют коммуникативные качества, способствующие эффективности делового взаимодействия: организованность, уверенность, независимость, скромность, установка на сотрудничество, готовность к помощи, сочувствие, обязательность, владение техникой общения, чуткость, отзывчивость, заботливость, справедливость, искренность в общении, активность в совместной деятельности, последовательность, тактичность. Затрудняют деловое взаимодействие скептицизм, застенчивость, покорность, сверхконформность, переоценка своих возможностей, агрессивность, стремление к доминированию, самодовольство, обособленность, вспыльчивость, обидчивость, недоверчивость, подозрительность, робость, грубость, снисходительность, замкнутость, скрытность.

## Рекомендации

*Хорошие управляющие НЕ:*

- С⇒ паникуют;
- С⇒ обвиняют людей;
- С⇒ оскорбляют персонал;
- С⇒ проявляют агрессивность;
- С⇒ боятся перемен;
- С⇒ путают действия с мыслями;
- С⇒ питают страсть к своему товару;
- С⇒ прекращают учиться;
- С⇒ говорят больше, чем слушают;
- С⇒ взывают к «необходимости» на все случаи жизни;
- С⇒ делают убогих заключений;
- С⇒ волнуются.

Источник: Кортис Дж. Найди свой путь в менеджменте. — М.: Айко. — С. 34.

### **3.2. Индивидуальная работа менеджера с подчиненными**

Индивидуальный подход к каждому из сотрудников предполагает высокую психолого-педагогическую подготовленность менеджера, его умение дифференцировать управленческие воздействия на подчиненных. Наблюдения показывают, что успешная индивидуальная работа, в частности, зависит от: 1) выраженных мотивов повседневной работы с подчиненными; 2) умения применять властные полномочия в зависимости от конкретных управленческих ситуаций и особенностей работников; 3) умения чаще использовать воспитательные возможности профессионального коллектива, как можно реже прибегая к дисциплинарным санкциям; 4) умения психологически и педагогически применять властные полномочия; 5) умения дифференцировать управленческие воздействия в зависимости от качеств конкретных подчиненных и функциональных групп; 6) умения обеспечить преемственность в применении власти по отношению к подчиненным и функциональным группам со стороны всех руководителей организации; 7) умения опираться в управлении на элементы самоорганизации и инициативы сотрудников и функциональных групп; 8) наличия у менеджера установки брать ответственность на себя и обеспечивать психологическую защищенность подчиненных.

Индивидуальный подход менеджера должен присутствовать при реализации любой функции управления. Отношения между менеджером и подчиненными «пронизывают по вертикали» всю систему управления, создают предпосылки для удовлетворенности трудом, социально-психологическим климатом. Реальные отношения отражают управленческий тик менеджера, стиль его работы с подчиненными, а также личностные особенности подчиненных, которые следует учитывать в процессе деловых контактов. Так, практика и наблюдения показывают, что подчинение, во-первых, зависит от степени профессиональной подготовленности сотрудника, понимания им сущности требований, предъявляемых к нему

менеджером; во-вторых, от отношения работников к менеджеру, персонифицирующему властные полномочия, его авторитета у них как специалиста-профессионала и руководителя; в-третьих, от умения сотрудника подчиняться, что является следствием таких его качеств, как дисциплинированность, исполнительность, служебная воспитанность и культура работы.

Индивидуализация управленческих воздействий должна строиться на согласовании образов менеджера и подчиненного друг о друге, что ведет к адекватным взаимным ожиданиям. Наблюдения показывают, что иногда адекватность взаимных ожиданий и оценок нарушается. Это проявляется в следующих формах: несбалансированной, односторонней оценке, недооценке, переоценке, предвзятой отрицательной оценке должностной позиции и возможностей в профессиональной деятельности. Индивидуализация предполагает наличие у менеджера надежной информации о личности подчиненного, преодоление ошибок в восприятии, стереотипов и предвзятого отношения к отдельным сотрудникам. Менеджер должен заботиться о том, чтобы его действия и поступки правильно понимались и оценивались подчиненными. Работников следует информировать о важнейших управленческих решениях, особенно по кадровым вопросам и мотивам их принятия, о применении мер стимулирования и поощрения и т.п. Особое значение такая информация имеет для сотрудников, недавно прибывших в организацию, а также для подчиненных, проявляющих скептицизм и критику в отношении действий управленческого звена.

Индивидуальный подход к каждому сотруднику невозможен, если в отношениях «менеджер — подчиненный» присутствуют факторы, осложняющие взаимодействие. К ним можно отнести:

- отсутствие у менеджера дифференцированного, индивидуального подхода к оценке деятельности подчиненных, тенденцию воспринимать их действия на основе некоторых общих шаблонов и стереотипов, не проявлять в управлении личностного подхода к подчиненному;

- невнимательность менеджера к подчиненному, неумение понять психическое состояние сотрудника, отсутствие сопереживания и сочувствия;
- грубость и хамство менеджера, отсутствие управленческого такта;
- отсутствие у менеджера заинтересованности в успешной деятельности коллектива;
- отсутствие у подчиненного заинтересованности в успешном выполнении своих должностных обязанностей;
- недостаточный уровень профессиональной подготовки подчиненного при наличии у него завышенной самооценки своих возможностей.

Эффективность решения профессиональных задач зависит от того, насколько каждый сотрудник соответствует своей должности, что включает:

- усвоение функций, обязанностей, ответственности, предусмотренных соответствующими нормативными актами (законами, инструкциями, положениями и т.д.);
- отражение ожидания других должностных лиц (в том числе менеджеров) в отношении исполнения должностной роли;
- противоречивость или непротиворечивость профессионально-должностной позиции в структуре организации;
- мотивацию труда по должности;
- профессиональную подготовленность к работе по данной должности.

Как показывают наблюдения и исследования, у каждого работника любого ранга и уровня управления существует целостный образ, модель его поведения в организации и отношений к другим членам коллектива и выполняемой работе. Такую внутреннюю модель можно определить как профессионально-должностную позицию конкретного индивида, включенного в систему организации.

Профессионально-должностная позиция сотрудника зависит от психологических факторов восприятия и понимания функций, обязанностей и ответственности; ценностей и мотивов поведения; профессиональной подго-

твленности к конкретной должности; стремления к проявлению творчества и инициативы.

Менеджеру необходимо учитывать, что в определенной мере знание должности формируется до прихода на работу стихийно: по отзывам других лиц, из газет, журналов, книг, по каналам массовых коммуникаций, в период обучения. Помощь в правильном понимании целей должности, ее функций, полномочий оказывает документально оформленные и хорошо разработанные должностные инструкции. Большой объем документов, недостаточно конкретизированных по функциям, нечетко определенные объем ответственности и критерии оценки труда затрудняют понимание. Менеджеры редко проверяют знания сотрудниками (особенно молодыми) своих должностных обязанностей.

Менеджеру следует учитывать, что, *во-первых*, перечень функций должен быть полным, охватывать весь цикл деятельности. *Во-вторых*, необходимо установить объем правомочий каждого сотрудника. Это формирует у него уверенность в своих силах, дает ему реальные средства для достижения целей. *В-третьих*, должны указываться организационные и функциональные связи, потоки поступления информации. В результате у работников формируется четкая ориентация в круге лиц, с которыми следует поддерживать обязательные отношения. *В-четвертых*, определяются объем ответственности за невыполнение или некачественное выполнение, а также стимулы за добросовестный труд. *В-пятых*, важно четко указать тот результат деятельности, который должен быть достигнут, критерии оценки результата деятельности.

Дифференцированный подход к подчиненным должен строиться с учетом типичных ошибок при выполнении работниками должностных функций. Самыми распространенными ошибками при выполнении должностных обязанностей являются: неадекватное и неточное понимание прав, обязанностей и ответственности; расширение круга обязанностей за счет включения дополнительных, не свойственных данной должности; уменьшение объема обязанностей; уход от ответственности или перекладывание ее на другое лицо. Причины этих

недостатков могут быть как субъективными (изменения мотивации, целей, недостаточный опыт работы), так и объективными (недостаточная регламентация деятельности, неясность должностных инструкций и т.п.).

*Индивидуальный подход к организации исполнения конкретных решений.* От организации исполнения управленческих решений, от текущего, повседневного решения зависит эффективность работы предприятия, фирмы.

Индивидуализация производится менеджером еще на этапе выработки управленческих решений и формирования параллельно исполнительского замысла менеджера. Замысел представляет собой прогностическую модель поведения подчиненных, включающую в себя в числе прочих параметров (цели, трудности исполнения, уровень обеспечения, сложность задачи и т.п.) требования к подбору исполнителей, доведения до них заданий, инструктаж и т.п. Управленческое решение будет выполнено, если в организации есть сотрудники, способные его выполнить, и менеджер правильно определил круг исполнителей. Таким образом, индивидуализация проводится менеджером уже на этапе формирования исполнительского замысла.

Менеджер должен располагать информацией о наличии у возможных исполнителей необходимых знаний, умений и навыков, их профессиональной направленности, интересах и склонностях, способностях и опыте работы по выполнению данной категории заданий.

При индивидуальном подходе к подбору исполнителей следует придерживаться ряда правил. Необходимо подобрать исполнителя, уровень профессиональной подготовленности которого гарантирует выполнение задания. Сравнивая особенности задания и возможности исполнителя, следует достигать их соразмерности. Менеджер должен обеспечить равномерную нагрузку как опытных, так и молодых сотрудников.

■ *Правило соответствия поручаемого задания должностным обязанностям*, целям основной деятельности и интересам сотрудников требует от менеджера давать поручения, не выходящие за пределы функций, выполняемых по должности. Перегруженность работника заданиями может создавать ненужную психологическую напряженность,

дефицит времени и мешать более качественному выполнению поручений, а у недобросовестного подчиненного быть козырем для оправдания своей лени и безделья.

■ Индивидуальный подход менеджера выражается также в следовании *правилу развития работников в процессе исполнения поручений*. Правило развития на верхней границе возможностей обусловливает необходимость подбора исполнителей с учетом не только их соответствия требованиям предстоящего задания, но и влияния трудности задания на развитие и профессиональный рост работника. Возможны три случая:

1. Задание по трудности превышает возможности подчиненного. В этом случае нет смысла поручать его этому исполнителю, так как оно все равно не будет выполнено или будет выполнено некачественно.

2. Задание явно ниже сил и возможностей подчиненного. Работник может отнестись к нему равнодушно и даже воспринять его как унижающее, считая, что менеджер пренебрегает его способностями. Такие задания задерживают профессиональный рост сотрудников и не приносят удовлетворения работой.

3. Задание совпадает с верхней границей возможностей исполнителя, оно ему посильно на высоком уровне трудностей. Этот верхний уровень квалификационных возможностей подчиненных требует от них проявить творчество и инициативу, способствует их развитию, росту удовлетворенности работой.

Поручая задание, менеджер должен вызвать у подчиненного интерес к нему, стремление понять его суть. При этом учитывается подготовленность подчиненного, опыт работы, интеллектуальные качества, мотивы и интересы. Одним из приемов, позволяющих акцентировать внимание подчиненного на значимости задания и профессиональном доверии к нему, является обращение менеджера к подчиненному со словами: «То, что я скажу, очень важно», «Прошу обратить особое внимание...», «Я знаю, что Вы очень заняты, но надеюсь...», «Я долго выбирал, кому поручить...», «Надеюсь на Ваши знания» и т.п.

Индивидуальный подход позволяет создавать *образ предстоящей исполнительской деятельности*, имеющий

такие характеристики, как полнота, точность, прочность, гибкость, образность и осмысленность, согласованность. Полнота образа исполнительской деятельности отражает отношение личностной модели исполнителя с предстоящей реальной деятельностью. Точность образа выражает степень представленности в сознании исполнителя основных аспектов будущей деятельности, главных задач и способов их достижения. Прочность образа является характеристикой, отражающей степень устойчивости образа в случае изменения обстановки, наступления неблагоприятных событий, прохождение большого срока времени со дня поручения задания. Гибкость образа отражает сформированное у исполнителя понимание «жесткости» и «свободы» в поведении, возможностей для проявления самостоятельности и творчества. Образность и осмысленность означает не просто запоминание, но и понимание, почему нужно действовать так, а не по-другому. Согласованность отражает степень совпадения представлений участников предстоящей работы.

## Рекомендации

### С⇒ Первая критика

1. Если вы предупредили своих сотрудников о том, что будете со всей откровенностью высказывать свое мнение о их работе.
2. Если считаете необходимым высказать кому-либо критические замечания, то сделайте это немедленно.
3. Укажите вашим сотрудникам, что они сделали неверно, причем конкретно затрагивая детали.
4. Скажите вашим сотрудникам, насколько болезненно вы отноитесь к допущенным ими ошибкам.
5. Сделайте на несколько секунд паузу, пока молчание не станет тягостным. Именно такая пауза поможет критикуемому понять те чувства, которые скрыты за вашими словами.

### С⇒ Вторичная критика:

6. Первым протяните вашему сотруднику руку в знак приветствия или каким-либо иным способом покажите ему, что вы действительно стоите на его стороне.

7. Постарайтесь, чтобы до его сознания дошло, насколько высоко вы его цените.
8. Подчеркните, что вы по-прежнему высокого мнения о сотруднике, только немножко недовольны его действиями в данной конкретной ситуации.
9. Помните: за одно и то же критикуют только один раз.

Именно последний пункт является наиболее важным. Представьте себя на месте человека, которого покритиковали за что-либо, и эта критика повторяется вновь и вновь.

Источник: Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех: Пер. с нем. — М.: Прогресс-Интер, 1993. — С. 168—170.



Источник: Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех: Пер. с нем. — М.: Прогресс-Интер, 1993. — С. 157.

## **Упражнение**

---

Шесть способов, как развить навыки слушать подчиненного или просто другого собеседника<sup>1</sup>:

1. Учитесь мысленно сосредоточиться, практикуйте упражнения типа «Сколько будет два плюс три минус пять плюс четыре, помноженное на два минус шесть?»
2. Устройте себе радио- или телеэкзамен, прослушайте вместе с кем-нибудь передачу и проверьте, сколько положений, высказанных в этой передаче, вы оба запомнили. Попытайтесь найти общую точку зрения на главную идею, содержащуюся в основных выводах передачи.
3. Отключайтесь от того, что отвлекает ваше внимание, не пытайтесь слушать и одновременно делать еще два или три дела.
4. Учитесь понимать точки зрения, противоположные вашей, следите за своим подсознательным стремлением перестать слушать и придумать «достойный» ответ. Вместо этого готовьте вопрос, относящийся к словам вашего собеседника, он просто должен дать ему понять, что вы начинаете вникать в смысл сказанного.
5. Повторяйте про себя распоряжения и указания. Если вы не можете этого сделать, вы, без сомнения, не сможете ни точно запомнить их, ни правильно выполнить.
6. Помогайте слушать другим. Учитесь слушать внимательно — обращение должно произноситься только один раз, откликайтесь на слова собеседника с первого раза.

Эти навыки менеджера требуют постоянного упражнения и совершенствования.

---

### **3.3. Управление временем**

Профессия менеджера предъявляет высокие требования к знаниям, умениям и навыкам в области организа-

<sup>1</sup> Радченко Я.В. Руководитель в системе управления производством. — М.: Знание, 1980. — С. 57—58.

ции личного труда. Вряд ли можно ожидать успехов в управленческой деятельности от человека, который не может рационально распределить рабочее время, эффективно спланировать свой труд, не умеет обращаться с деловыми бумагами и документами, не знает, как пользоваться оргтехникой, компьютером и т.д.

Работа заполняет время, отпущенное на нее. Всем известна пословица: «Чем больше времени, тем больше дел». Внимательное наблюдение за работой менеджера позволяет согласиться с утверждением С.Н. Паркинсона о том, что для бесполезной тряски времени границ практически нет<sup>1</sup>. Нехватка времени не позволяет успешно справляться с возложенными обязанностями, приводит к перенапряженности в процессе работы. Слова «у нас нет времени», часто повторяемые некоторыми менеджерами, являются ярким показателем недостаточного умения управления своим рабочим временем и недостаточно эффективной организации труда. Исследования показывают, что в связи с неумением правильно распределять время полезная занятость менеджеров не превышает 70—80%.

Неудовлетворенность нехваткой времени должна заставить менеджера периодически проводить анализ его использования. Одним из простейших методов является самофотография рабочего дня, которая предполагает записывание всех видов деятельности с указанием начала и окончания каждой работы. Здесь важно разделять «работу» и «помехи». Выделив категории «работы» и «помехи», следует определить, сколько времени затрачено на каждую работу и каждую помеху. Все виды работ и помех систематизируются и классифицируются следующим образом<sup>2</sup>.

*Работы:*

1. Работы большой важности, которые входят в служебные обязанности и их нельзя поручить другим, а также работы, отсрочка выполнения которых может нанести ущерб организации.
2. Неотложные работы, не являющиеся, однако, важными.

<sup>1</sup> См.: Паркинсон С.Н. Закон Паркинсона — М.: Прогресс, 1976. — С. 27.

<sup>2</sup> См.: Зайверт. Ваше время — в ваших руках. — М.: Экономика, 1991.

3. Работы, имеющие или пока имеющие второстепенное значение, которые также следует выполнить.
4. Работы, которые следовало бы поручить другим.
5. Ненужные работы.

*Помехи:*

1. Важное, не терпящее отлагательства дело, относящееся к функциям менеджера.
2. Важное дело, однако, может и подождать, поэтому помеха неоправдана.
3. Совершенно второстепенное дело, которое не является компетенцией менеджера.
4. Мелочи.

После систематизации и составления в результате самофотографии перечня основных «работ» и «помех» необходимо менеджеру решить:

- от каких работ можно вообще отказаться;
- какие работы следует поручить другим лицам (подчиненным и т. п.);
- для каких работ необходимы дополнительные кадры и каким образом их подготовить;
- какие более рациональные методы организации труда следует применить в целях ускорения выполнения работ без потери их эффективности;
- какие работы можно перенести в другое время дня, недели, когда помех будет меньше;
- какие помехи в будущем должны уметь «перехватывать» другие должностные лица (подчиненные, секретарь, референт и т. п.);
- какие помехи следует направить в русло планомерных служебных мероприятий (например, еженедельные совещания с сотрудниками, обход территории предприятия и т. п.).

При распределении рабочего времени менеджеру важно определить часы помех. Путем самофотографии в течение нескольких типичных рабочих дней можно получить представление о том, где расположены наименее и наиболее подверженные помехам временные зоны. Отсюда следует, что напряженную работу, связанную с решением важнейших задач, целесообразно планировать в наименее подверженные помехам временные зоны. Вме-

сте с тем рутинную, простую работу (чтение газет, входящей и исходящей корреспонденции и т.п.), которая менее чувствительна к помехам, можно планировать на фазы больших помех. Необходимо учесть, что планировать надо не работы, а цели, так как каждая из них может потребовать выполнения множества работ.

По данным самофотографий рабочего времени менеджеров их рабочий день можно разделить на четыре основных вида деятельности.

1. Обсуждение проблем и принятие решений при непосредственном контакте с сотрудниками (40% рабочего времени).
2. Принятие решений в результате обсуждения производственных проблем по телефону и на совещаниях (20%).
3. Решение вопросов с представителями внешних организаций (20%).
4. Самостоятельное принятие решений и осмысливание ситуаций в процессе работы с документацией, иными источниками информации (20%).

Как планировать рабочее время в течение дня? Если распорядок дня менеджера более или менее свободен от помех и непредсказуемых происшествий, то можно спокойно выделять 6 часов на непосредственную личную работу. Причем следует иметь в виду, что 30—40% рабочего времени менеджера уходит на контакты с другими должностными лицами. Если неожиданные помехи не исключены, то следует ограничиться 3—4 часами планирования личной работы.

Можно рекомендовать несколько методов планирования времени в течение рабочего дня<sup>1</sup>. Так, достаточно эффективен *метод резервирования части времени* в течение каждого часа, когда в каждый час 10—15 мин целесообразно оставлять для решения других вопросов (телефонных звонков, чтения и визирования документов и т. п.). Если распорядок дня менеджера не допускает более или менее детального планирования, то можно ис-

<sup>1</sup> См.: Попов Г.Х. Техника личной работы. — М.: Сов. Россия, 1979. — С. 56—75.

пользовать метод планирования «клином». Этот метод ориентирован на планирование всего 1—2 ч в день. По мере приобретения опыта надо переходить к планированию более длительных отрезков рабочего времени.

Следует иметь в виду, что многие мероприятия из года в год повторяются. Поэтому секретарь или лично менеджер может представить на каждую неделю (декаду, месяц) список следующих повторяющихся мероприятий:

- общих собраний, заседаний совета управляющих и др.;
- текущих совещаний по планированию, по обеспечению контроля за процессом деятельности предприятия;
- собраний отдельных коллективов работников;
- важных выставок, ярмарок, конференций, симпозиумов и т. п.

Немалое число дней в году уже бывает занято. Это следует учитывать при недельном и месячном планировании. При этом важно решить, на каком мероприятии менеджер будет присутствовать лично, а на какое можно послать подчиненного.

При наличии годового плана можно приступить к планированию рабочего времени в течение ближайших двух месяцев, что позволяет установить хороший обзор работ, переходящих из месяца в месяц. Аналогично эффективен двухнедельный план с указанием даты, времени и срока выполнения того или иного мероприятия.

В теории и практике управления указывается, что при планировании времени целесообразно пользоваться *методом выявления ключевых сфер* (ключевых задач, ключевых функций), которые с необходимостью ставят перед каждым менеджером чрезвычайно важные задачи, которые нуждаются в планировании для их реализации. Менеджер должен решить, какие ключевые сферы следует считать наиважнейшими для себя, работы, личной жизни: семья; эмоциональное и физическое состояние; друзья, клуб, партия; сотрудники, подчиненные; улучшение технологий на предприятии; финансовые результаты; положение предприятия на рынке; состояние организованности в работе и дисциплина труда; повышение

известном ученом по психологии Т. С. Нельсоном предполагается, что менеджер хочет добиваться в каждой из концептуальных деятельности сферах в терминах инсайта, мысли, погоды. В связи с этим планируются конкретные мероприятия.

Для менеджера, испытывающего недостаток времени, не решение производственных, финансовых, социальных и иных проблем, характерны:

- беспокойство о использовании рабочего времени и слабая проработка концептуальных сфер деятельности;
- нервозность, беспечность и сумбурность в действиях;
- нетерпеливость в принятии решений и в отношениях с равными по рангу и с подчиненными;
- недостаточный уровень распределения управленческого труда в подразделениях и низкая степень делегирования функций и ответственности подчиненным;
- отсутствие порядка на рабочем месте;
- избыточность и беспорядок работы с документами и поступающей перспонденцией;
- следование принципу, «что не успел на работе — должен дома».

Таким образом, менеджер, не предпринимавший мероприятия по управлению временем, попадает в цейтнот, что в свою очередь вызывает сильнейшее психическое напряжение, стресс и неудовлетворенность результатами работы.

В практике управления известен ряд факторов деятельности менеджера, отрицательно влияющих на управление временем и планирование в работе.

Одним из таких факторов является медлительность — главный враг успеха в работе. Причиной медлительности является вредная привычка менеджера откладывать дела «на потом», а также путать дела важные со срочными. Обычно медлительность в работе менеджера появляется тогда, когда он сталкивается с делом, которое для него неприятно либо сложно, либо, наконец, порождает неопределенность.

Ощущение «неприятно» заставляет откладывать документ или деловую бумагу в нижний ящик стола в на-

дежде, что «обойдется» и что реагировать в конце концов совсем не придется.

Менеджер чаще всего может медлить с решением сложных задач, не зная, как к ним подступиться. Его позиция в этой ситуации бывает обусловлена:

- страхом перед возможной неудачей;
- страхом перед личной некомпетентностью по данному вопросу;
- страхом перед большой продолжительностью работы;
- недостаточной привлекательностью работы;
- неясностью выгод, которые принесет работа;
- недостаточностью наличной информации;
- убежденностью бесполезности работы.

В случае неясности проблемы менеджер находится в растерянности и нерешительности. Неопределенная ситуация заставляет его проводить бесконечные консультации, совещания, собирать дополнительную информацию, требовать отсрочек и т. п. Однако время уходит и работа может быть не выполнена в срок.

Отрицательно влияют на управление временем систематические *опоздания* менеджера из-за задержек в пути, отсутствия четких записей о времени совещаний, бесед, встреч с деловыми людьми и своими сотрудниками, из-за недостаточной личной собранности и пунктуальности в работе.

Следует также отметить негативное влияние на эффективность использования рабочего времени фактора, связанного с недостаточно *научно обоснованным оборудованием рабочего места* менеджера, в частности: наличие не отвечающей эргономическим требованиям канцелярской мебели; затемненность или недостаточная освещенность рабочего помещения; раздражающие окраска стен или рисунок обоев; отсутствие персонального компьютера и иной оргтехники, еженедельника, календаря, телефона, селекторной связи и т. п. Усугубляет положение *низкая квалификация секретаря (референта, помощника)*, отрицательно влияя на производительность труда менеджера.

### **3.4. Работа с документами**

Ежедневно на стол менеджера попадают десятки (по некоторым наблюдениям от 10 до 120) документов, требующих его пристального внимания. Исследования показывают, что удельный вес затрат менеджера на обработку документов, поступающих с почтой, составляет 8–10% рабочего времени.

Документы, находящиеся в почте менеджера, отражают важнейшие управленческие ситуации в рамках внутренних (внутри организации) и внешних связей. Как правило, по этим документам необходимо принимать серьезные решения, влияющие на эффективность функционирования организации. Поэтому с каждым документом менеджер должен ознакомиться лично, оценить управленческую ситуацию, принять соответствующее решение и оформить его в виде указания — резолюции. Резолюция менеджера на документе представляет собой разновидность управленческого решения, эффективно воздействующего на поведение конкретных исполнителей и выполнение ими поставленных задач.

Обязательными характеристиками резолюции на документе являются следующие:

*Адресность резолюции.* В резолюции должно быть точно указано, кто из должностных лиц привлекается к решению поставленного задания и каковы пределы ответственности. Если к работе привлекается несколько лиц, то указывается старший. В случае если старший не указывается, то основную ответственность за выполнение решения несет должностное лицо, указанное в резолюции на первом месте.

*Четкое определение содержания управленческих действий.* В резолюции с необходимой полнотой должны быть указаны основные действия по решению исполнителями рассматриваемой ситуации.

*Исчерпывающий характер резолюции.* Резолюция должна ясно и недвусмысленно указывать на характер действия исполнителей, исключая повторные обращения к менеджеру за разъяснениями. Вместе с тем в резолюции не следует регламентировать каждый шаг подчиненных,

оставляя им возможность для проявления инициативы и личного опыта.

*Отсутствие противоречий с другими резолюциями и ранее данными заданиями подчиненным.* Это требование заставляет осуществлять согласование между различными управленческими решениями, исключая противодействие и напоминание со стороны работников.

Рассмотрим пример действий руководителя при получении им конкретного документа.

«Входящий № 1003. Директору предприятия

*Докладная записка*

Довожу до Вашего сведения, что главный бухгалтер предприятия Н. вчера вечером на машине скорой помощи был доставлен в больницу № 12 в связи с сильным приступом болезни почек. Согласно решению консилиума врачей ему предстоит операция.

Болезнь и последующее лечение по предварительному заключению врачей займут 3—4 месяца.

Зам. главного бухгалтера С.  
Подпись. Дата.»

Какова же была резолюция руководителя, как он реагировал на содержание данного документа? Вот его ответ.

«Входящий № 1003. Отдел кадров.

В приказ.

Подпись. Дата.»

Естественно, каждый из читающих сразу отметит излишнюю лаконичность резолюции руководителя, ее нечеткость и неопределенность. В связи с этим примером целесообразно проанализировать типичные ошибки, совершаемые менеджерами при накладывании резолюций на документы.

Во-первых, довольно часто менеджер не решает вопрос по существу после чтения документа, а переадресовывает его, как в нашем примере. Отсюда появляются резолюции типа: «К сведению», «Для руководства», «Для

ответа», «Прошу переговорить» и т. п. Возможно вообще дальнейшее движение деловой бумаги без резолюции, что ставит в тупик конкретных работников.

После исправления указанной ошибки резолюция в нашем примере будет иметь следующий вид:

«Входящий № 1003. Начальнику отдела кадров В.

1. На время болезни Н. исполнение обязанностей главного бухгалтера возложить на зам. главного бухгалтера С.

2. Подготовьте материалы об оказании материальной помощи Н. в размере месячного оклада.

Зам. главного бухгалтера М.

Организуйте посещение больного. Выясните, какая помощь ему необходима. Информируйте меня.

Подпись. Дата.»

Во-вторых, часто в резолюциях отсутствуют сроки исполнения принятого решения. Оговорка «срочно» также не спасает существа дела, обрекая подчиненного на неопределенность в поведении.

В-третьих, в очень редких случаях резолюции содержат указания о формах контроля и конкретных лицах, его осуществляющих. Ясно, что наличие таких указаний только способствует повышению исполнительской дисциплины работников.

В-четвертых, нередко в резолюциях менеджер, порой не задумываясь об этом, нарушает служебную этику взаимоотношений. Это происходит в случае, когда он адресует указания исполнителю, минуя его непосредственного руководителя. Управленческая культура поведения предполагает, что все распоряжения конкретному рядовому работнику должны проходить через непосредственного руководителя, который по своей должностной роли находится к нему ближе всего.

Заботой менеджера является сокращение потока бумаг, резкое уменьшение внутриведомственной перспективы. Бумажный поток часто ведет к текучке, психическому напряжению менеджера, забвению стратегических задач в угоду решения текущих. Кроме того, сокращение

помнить, что, по оценкам экспертов, на долю бесполезных бумаг приходится почти треть документооборота.

В литературе по управленческой деятельности указывается ряд причин, не позволяющих менеджеру справиться с потоком документальной информации. Эти причины являются следствием действия объективных либо субъективных, личностных качеств.

Среди причин, порождаемых объективными факторами, можно назвать следующие.

*Неудачная организационная структура*, связанная с тем, что в подчинении менеджера находится много подчиненных, за которыми он должен осуществлять контроль. Широкий объем обязанностей и необходимость заслушивать отчеты и проверять подготовленные документы у большого числа подчиненных ведет, во-первых, к появлению у менеджера избытка документов, и, во-вторых, к дефициту времени для тщательной работы с ними. Известно, что оптимум диапазона управляемости требует, чтобы в прямом, непосредственном подчинении находилось не более 7–8 подчиненных. Если их больше, то необходим заместитель или помощник.

*Производство документов про запас*, значительная часть которых может быть заменена телефонными переговорами и прямыми личными контактами. Появление таких документов часто связано со стремлением запастись ими на всякий случай, показать, что ведется активная работа, а также верой, что в случае неудачи они помогут найти козлов отпущения и т. п. Необходимо отметить, что появление ненужных, лишних документов перегружает каналы информации, создает помехи, сбои и информационные «шумы» в коммуникативных сетях.

*Отсутствие гибкой, продуманной и надежной сети прохождения документов в организации*, что ведет к потере времени и неразберихе в информационных потоках. Так, исследование в одной из фирм ФРГ показало, что каждый документ проходит до 10–15 рабочих мест, а время прохождения составляет в среднем 15,7 рабочего дня, в том числе для обычных документов — 15,9, для срочных — 14,7 рабочего дня. Удалось выявить несколько рабочих мест, где застопоривание документов было

максимальным — около 2,4 рабочего дня. Результаты обследования были доведены до исполнителей и повышена значимость контроля, что позволило сократить срок прохождения документов до 11,4 рабочего дня, срочных документов — 8,7 дня. Обязанностью менеджера является забота о создании эффективной системы прохождения документов.

Среди субъективных причин, затрудняющих быструю и эффективную обработку документальной информации, обычно называют следующие.

*Медленное чтение текста* свидетельствует, что менеджер не владеет навыками скорочтения, что не позволяет ему быстро и эффективно перерабатывать информацию. Выход здесь один — самостоятельно или в группе овладевать навыками быстрого чтения.

*Изменение мотивации при выборе документов*, что ведет к дискrimинации в работе с документами по не интересующим менеджера проблемам. Такие документы складываются в нижний ящик стола либо не читаются вообще. Однако то, что они не интересны менеджеру, не означает, что данные документы не значимы для деятельности организации. Поэтому менеджеру можно рекомендовать:

- сортировать всю поступающую корреспонденцию;
- выбрасывать ненужные деловые бумаги;
- ненужные и не требующие компетенции менеджера бумаги сразу передавать подчиненным;
- заниматься в первую очередь кляузными, малоприятными, сложными и неинтересными делами;
- оставлять наиболее интересные и приятные дела и бумаги на конец рабочего дня.

*Недоверие подчиненным* ведет к игнорированию менеджером возможности делегирования полномочий для рассмотрения тех или иных документов и затем их последующего разрешения подчиненными работниками. Менеджеру нельзя полагаться только на свою квалификацию, надо верить в компетентность подчиненных и заботиться о ее росте.

В управленческой литературе имеются попытки выделить типы менеджеров, характеризующихся с отрицательной стороны при работе с документами. Наблюдения

убеждение в правильности такой классификации, и чтобы бороться с извратами стиля работы следует знать основные характеристики таких типов работников<sup>1</sup>.

**1. Суперменит.** Для такого менеджера характерной особенностью являются язвительное презирание и индифферентное отношение к работе с документами. Он считает, что, кроме него, никому исполнить, что в силу своей неиссяканности он должен лично и самостоятельно отнести все бумаги, предъявленные ему в письменном виде. Работа такого менеджера обижает подчиненных, так как сам им не доверяет и не поручает никаких любых сиюминутных и творческих работ. Начальство также относится к нему скептически и не выдвигает на высшую должность, а в ogóle, мало заслуживаю его занимаемой должности.

**2. Ракетчик.** Менеджер, характеризующийся таким типом поведения, доводит до абсурда принцип делегирования полномочий, считая, что все работу за него должны делать подчиненные. Он очень быстро решает все бумажные проблемы, перекидывая выполнение всех документов своим заместителям и другим работникам. Характерными для него являются следующие фразеологии на документах: «Прощу разобраться», «Принять меры», «Необходимо решить» и т. д.

**3. Влюбленик.** Менеджер, которого относят к этой категории, питает непроязнь к работе с документами и всячески старается уйти от их чтения, просмотра и решения. Большую часть времени он проводит вне кабинета: на производстве, на совещаниях, вне организаций. Однако когда ему напоминают, что необходимо решить вопросы, изложенные в том или ином документе, раздражает бешенную скорость, ставит задачи подчиненным («Выполнить срочно», «Решить к утру», «Это сделать через два часа» и т. п.), которые решаются путем аврала, штурмований и с большой затратой энергии.

**4. Антибюрократ.** Такой управляющий изображает из себя отчаянного борца с бюрократизмом и утверждает,

<sup>1</sup> См.: Секреты умного руководителя /Сост. И.В. Липшиц — М.: Экономика, 1991. — С. 153—171.

жение к тому бывает не нужно для успешного прохождения обследований без них. Поэтому он не занимает времени на основе последующего, часто более простых, методов с более высоким диагностическим значением.

Возможно, к нашему типу относится вынесение, возможно следующую функциональную таб-

### *на каком этапе работы с документами*

Гендерные характеристики	Пол	Социальный статус	Население района	Гендерные характеристики
1	2	3	4	5

1. Помимо изложенного ре-  
>спонденты имеют буд-  
ущее.

жественным загружением про-  
, я обрабатывало боль-  
шое сам.

дела коррекционными,  
кот никак не отразится,  
значимых будущих

1. Помимо изложенного ре-  
>спонденты имеют буд-  
ущее.

2. Помимо изложенного ре-  
>спонденты имеют буд-

3. Помимо изложенного ре-  
>спонденты имеют буд-

4. Помимо изложенного ре-  
>спонденты имеют буд-

*Продолжение*

1	2	3	4	5
<i>Группа 3</i>				
Меня раздражает, что приходится тратить время на бумажную рутину, и когда я занят, бумаги отодвигаю в сторону.				
Я не считаю себя обязанным отвечать на каждую бумажку, адресованную мне. Я не считаю, что объем и характер служебной переписки отражают успешность моей работы и мое положение в нашей организации.				
<i>Группа 4</i>				
Когда я сталкиваюсь с кризисной ситуацией, мне не хватает времени, чтобы зафиксировать ее в документах. Лишь мысль о возможных неприятностях может заставить меня дописать служебный доклад.				
Пока у меня есть более важные дела, я откладываю рутинную документацию в сторону.				

При работе с таблицей по каждой позиции необходимо отметить те утверждения, которые в наибольшей мере соответствуют вашей манере работы с документацией.

Подсчет производится следующим образом. За каждый ответ «Совершенно справедливо» полагается 3 очка, за «Пожалуй справедливо» — 2 очка, за «Не совсем так» — 1 очко, за «Совершенно не так» — 0 очков. Суммировать очки надо отдельно по четырем группам вопросов.

Если вы набрали по первой группе 7 и более очков, то вы скорее всего «суперисполнитель», а потому склонны делать сами большую, чем необходимо, долю бумажной работы, недогружая своих подчиненных. Если вы к тому же набрали немало очков (5 и более) по четвертой группе, значит, вам присущи и черты волокитчика. Это означает, что ваша репутация и карьера под угрозой. Правда, кое-кому из начальства нравится ваша постоянная занятость, но ярлык истого служаки

отнюдь не гарантирует продвижения и уважения коллег и подчиненных.

Если вы набрали 7 и более очков по второй группе, то вы скорее всего распасовщик. Конечно, делегирование обязанностей — одно из важнейших правил современной науки об управлении. Оно может значительно облегчить вам работу, естественно, если делегировать правильно. Между тем, многие подобные менеджеры, увлекаясь делегированием, забывают о необходимости постоянно учить и контролировать тех, кому они передают те или иные задания. Это нередко ставит под удар их самих. Ведь в конечном счете за все несет ответственность руководитель. Конечно, ошибаясь и ушибаясь, вы постепенно овладеете искусством делегирования, но лучше сократить бесполезный путь, проштудировать литературу по вопросам управления.

Если вы набрали 7 и более очков по третьей группе, значит, вам присущи черты антибюрократа и вы склонны игнорировать важность бумажной работы. Такие привычки могут дорого обойтись, если в вашей организации объем бумажной работы велик и ей придается большое значение. Поэтому вам стоит либо пересмотреть свое отношение к бумажкам, либо поискать себе место в организации, где бумажной работы меньше.

Наконец, если по четвертой группе вы набрали 3 очка и менее, то вы относитесь к бумажной работе слишком истово, забывая, что есть дела более важные, требующие вашего личного присутствия. Если же вы набрали по этой группе 7 и более очков, значит, в вас, наоборот, слишком много от волокитчика и вы обречены постоянно выслушивать попреки начальства за задержку различных документов. Выручить вас может лишь более дифференцированный подход к входящей документации и более широкое использование делегирования.

Если количество очков, набранное вами по всем четырем группам, примерно одинаково и колеблется в границах 3—5, это можно считать свидетельством разумного отношения к бумажной работе и отсутствия у вас ярко выраженных черт бумажных неудачников.

Не отрицая большой полезности работы с документами, менеджер должен постоянно чувствовать стремление сократить лишние бумаги и лишнюю документацию. Важно поменять установку в работе менеджера и рассматривать работу с документами не как самодовлеющую и неотъемлемую часть работы управления, а как определенное средство достижения основных управленческих функций. Менеджеру платят не за то, сколько он и руководимые им люди испишут бумаги, а за то, каковы результаты его деятельности и как они отражаются на производственных показателях и прибыльности предприятия. Нужно безжалостно отказываться от лишних бумаг, устаревшей отчетности, внутриорганизационной переписки и т. д.

Однако менеджер должен также знать порядок оформления и прохождения управленческих документов и деловых бумаг. Существуют определенные правила унификации текстов и их оформления. До сих пор в практике делопроизводства почти без существенных изменений сохраняются некоторые правила коллежского делопроизводства, введенные еще Петром I и его знаменитым Генеральным регламентом (1720 г.). К ним, например, относятся журнальная регистрация документов «вершенных» и «невершенных», «полученных» и «отпущеных», т.е. исполненных и неисполненных, входящих и исходящих; расписка работника в получении документа; составление важнейших документов по «генеральным формулам» (образцовым письмам) и т. д.

Одной из наиболее трудных работ менеджера является составление служебных документов различного вида. Известно, что существует около 60 видов управленческих документов. Структурно эти документы могут быть построены по различным типам их унификации.

*Трафарет* — текст с пробелами, предназначенными для переменной информации (бланки справок, командировочных удостоверений и т. п.).

*Анкета* — такая организация текста, при которой постоянная информациядается в виде перечня вопросов, предусматривающих строго определенный набор ответов (анкета по учету кадров и т. п.).

*Тексты-аналоги* — это тексты примерно идентичного содержания и языкового оформления (решение совета, управляющих, коллегии и т. п.). Тексты-аналоги принято также называть «типовыми образцами».

*Типовые тексты* (образцовые или стереотипные) — тексты, на основе которых по аналогии может быть построен текст нового документа.

Элементами любого служебного документа являются: состав информации, композиция, формуляр, синтаксис и лексика.

Говоря о *составе информации*, необходимо заметить, что каждый служебный документ представляет собой один или несколько стандартных вариантов. Например, состав информации в приказе о наложении взыскания приобретает следующий вид:

- 1) оценка проступка;
- 2) факт и мера наказания;
- 3) мероприятия по предупреждению данного вида нарушений.

*Композиция документов* определяет структурное построение каждого из них. Выделяются части документа, отдельные разделы, подразделы, пункты и подпункты, которые должны быть пронумерованы цифрами.

Рассмотрим композиции некоторых широко употребляемых управленических документов.

Примерная структура *текста должностной инструкции*: общая часть; функции; обязанности; права; ответственность; взаимоотношения; оценка и критерии оценки работы.

Примерная структура *текста устава*: общие положения; управление; имущество; права и обязанности; реорганизация (ликвидация).

Композиция *служебного письма*, содержащего запрос, следующая: обоснование актуальности запроса; содержание запроса; ожидаемый результат; формулирование гарантий.

Композиция *письма, выражающего просьбу*: изложение причины, побудившей обратиться с просьбой; изложение просьбы; ожидаемый результат, если просьба будет удовлетворена; готовность к дальнейшему сотрудничеству.

Композиция *письма-ответа*, содержащего отказ в просьбе или отклонение предложения: повторение просьбы; причины, почему просьба не может быть удовлетворена или почему предложение не может быть принято; констатация отказа или отклонения предложения.

Структурное построение текста служебного документа должно быть соразмерным с точки зрения отдельных частей. Новую мысль надо начинать с абзаца, который обычно состоит из трех частей: зачина, в котором сообщается, о чем пойдет речь; фразы, содержащей основную информацию; комментирующей части, в которой подводится итог сказанному. Средняя длина абзаца — 4-5 предложений. Служебное письмо должно занимать не более страницы и посвящаться одному вопросу.

Каждый служебный документ состоит из отдельных элементов, называемых *реквизитами* (дата, адрес предприятия, телефон, печать и т. п.). Состав реквизитов зависит от содержания документа, его назначения и способа обработки. Совокупность реквизитов, расположенных в определенной последовательности на листе бумаги, называется *формулиром*.

*Синтаксис* служебных документов отражает сложившиеся синтаксические конструкции для отражения содержания документа.

Мотивация предпринятых действий объясняется следующими синтаксическими конструкциями: «В порядке обмена опытом...», «В порядке научно-технического сотрудничества», «В порядке исключения...», «В связи с проведением совместных работ...», «В соответствии с протоколом от...», «В соответствии с предварительной подготовленностью и решением...», «Согласно Вашей просьбе...» и т. п.

Возможны устойчивые модели для выражения стандартных аспектов содержания<sup>1</sup>:

<i>Модель синтаксической конструкции</i>	<i>Варианты ее реализации</i>
Ставим вас в известность, что	мы сократили на месяц срок поставки запрошенной техники

<sup>1</sup> См.: Веселов П.В. Учимся составлять служебные документы//ЭКО. — 1982. — № 2.

Извещаем, что	}	завод прекратил производство телевизоров прежней конструкции
Сообщаем, что		
Уведомляем, что		по истечении указанного срока завод не несет ответственности за безопасность объекта

Доводим до вашего сведения, что

Выражение отказа часто формулируется следующим образом: «К сожалению, удовлетворить Вашу просьбу не представляется возможным...», «К сожалению, мы не можем удовлетворить Вашу просьбу». Существуют модели предложения, выражающего предупреждение: «По истечении ... предложение теряет силу», а также гарантию: «... предприятие гарантирует (не гарантирует) качество...»

Лексика документа предполагает употребление слов в том значении, которое принято в официальной речи. Основные ошибки, с которыми можно в связи с этим встретиться при чтении документов, выражаются в следующем:

- неверном толковании слов и терминов;
- неуместном или неоправданном употреблении иностранных слов;
- злоупотреблении сокращениями (аббревиатурами);
- увлечением архаизмами.

Приведем примеры использования в оборотах лишних слов:

<i>Неправильно:</i>	<i>Правильно:</i>
абсолютно новый	новый
предварительное планирование	планирование
сотрудничать вместе	сотрудничать
точно совпадающее	совпадающее
и т. п.	и т. п.

Главным требованием при подготовке документа является стремление писать просто, ясно и понятно.

### 3.5. Учитесь хорошо и быстро читать

В значительной мере успешность и скорость работы менеджера зависит от его навыков эффективного чтения текстов служебных документов, служебной литературы, ги-

риалов и т. д. Быстро ли вы читаете чрезмерной сложности и тот же вопрос о том, что сравнительно с численно чрезмерным количеством усложнений большее значение и в этом смысле более широкий узел вопроса. Поэтому основные выводы быстрого чтения — одна из задач, стоящих перед исследованием в обширном аспекте самоизучения и самодоработки.

В журнале «Библиотека речи» опубликовано с помощью которого можно оценить уровень развития навыков разностороннего чтения.

Пишите оценки своих навыков чтения.



## Тест

### Бланк

<b>1. Быстро ли вы представляемое выражение, которое прочитали с данными показателями?</b>	
Быстро очень чисто	10
Быстро приблизительно	6
Шаговая	4
Шагъяка	2
Шагонда	0
<b>2. Имеете ли вы способность читать под претворением какой-либо языка?</b>	
Штаточно ясно	10
Шаговая	6
Способность отработана настолько, как знать не знать	4
Всегда читаю со средней скоростью	2
Всегда читаю очень медленно	0
<b>3. Имеете ли вы способность перепончиться на языке?</b>	
Это мое настоящее умение	10
И, основном это умение	6
Минимальное, если материал очень изощренный	4
В редких случаях	3
Шаг могу	0
<b>4. Имеете ли вы быстроту чтения отрывку из данного языка?</b>	
Широко знаю этот язык	10

Помимо, я также различаю следующие виды: 1) неуместные бисекты 2) неуместные любительские изуки 3) привнесенные собственными структурами Разбираясь в структуре текста, язык проявляется только На структуру же обращают внимание	6 4 2 10
<b>5. Могут ли вы навести орбиту списка предметов или явлений без помощи предложений?</b>	
Могу всегда	100
Могу, если пойду наскажай	6
Иногда	4
Нередко	2
Не могу	10
<b>6. Приходится ли вам возвращаться к тексту к уже прочитанному тексту?</b>	
Ничего не читаю по несколько раз	100
Если есть неизвестные слова	6
Нередко возвращаюсь	4
Иногда, если не понимаю текст	2
Возвращаюсь часто	10
<b>7. Водите ли вы карандашом, маркером или склоняете языком движением головы?</b>	
Голова и руки всегда без движений	100
Никогда не делаю движений	6
При чтении вспоминаю места	4
Часто	2
<b>8. Читаете ли вы вслух или про себя? Помогаете ли вы себе артикуляцией?</b>	
Всегда читаю вслух	100
Не могу спокойно читать	6
Пронизанчу отдельные (трудные) слова	4
Часто думаю о том, что выразительно читаемый текст	2
Всегда читаю вслух	10
<b>9. Помогает ли вам про себя то, что читаете?</b>	
Никогда	100
Да, да, это есть	6
Помогает, но редко	4
Помогает довольно часто	2
В основном помогает	10
<b>10. На сколько страниц (бланков) вы можете прокинуть орбиту списка из 60 единиц?</b>	
2 страницы	100

3 фиксации	8
4 фиксации	6
5 фиксаций	4
6 фиксаций	2
Более 6 фиксаций	0

### Общее число баллов

Результаты текста следует анализировать следующим образом: от 80 до 100 баллов — отличный читатель; от 70 до 80 — обученный; от 40 до 50 — опытный (но не обученный); слабо читающие обычно получают от 20 до 30 баллов. Время от времени по мере работы над скоростью чтения возвращайтесь к тексту. С его помощью можно узнать, насколько вы продвинулись в овладении навыками рационального чтения.

## Чем же отличается хороший читатель от плохого?

### *Хороший читатель*

Хороший читатель, предварительно подумав, что ему уже известно о предмете, приступает к чтению с определенной установкой.

Хороший читатель изменяет скорость чтения в зависимости от хода мыслей автора и от своего интереса к содержанию. Он полностью концентрирует свое внимание и никогда не отвлекается от основного предмета.

Хороший читатель сразу же знакомится с построением (структурой) статьи, отделяет главное от второстепенного.

Хороший читатель одним взглядом постигает смысл ряда слов или целых предложений.

### *Плохой читатель*

Плохой читатель читает весь материал с постоянной скоростью.

Плохой читатель с большим трудом улавливает идеи автора.

Плохой читатель идет по словам и связывает их лишь с помощью дополнительного мыслительного усилия. К некоторым местам текста он должен возвращаться многократно.

Хороший читатель никогда не перечитывает текст второй раз. Его взгляд устремлен только в одном направлении — вперед. Причем только взгляд: остальные мышцы расслаблены.

Хороший читатель читает безмолвно, не произнося, звуков даже про себя, т. е. ни язык, ни рот не движутся, не вибрируют голосовые связки.

Хороший читатель думает о смысле выводов, а не об их словесной форме. Он неглядывается особенно пристально в текст, ему не нужно останавливать движения глаз, взгляд скользит по строкам.

Плохой читатель водит по строке пальцем, карандашом, некоторые вообще следуют за текстом кончиком носа (движением головы).

Плохой читатель, если даже не произносит читаемое, мысленно все-таки повторяет текст.

Плохой читатель делает множество остановок, у него очень небольшой угол зрения. Поэтому возникает особая форма подсознательных привычных регрессий (возвратов к прочитанному).

Для того чтобы читать быстро и хорошо, надо настойчиво работать над техникой чтения самостоятельно или на специальных курсах быстрочтения. Для желающих работать самостоятельно можно рекомендовать пособие О.А. Андреева, Л.Н. Хромова, которое содержит 10 уроков обучения рациональному чтению<sup>1</sup>. Приводим семь золотых правил быстрого чтения, содержащихся в этой книге.

*Первое* — читать без регрессий (т. е. без возврата к прочитанному).

*Второе* — читать по интегральному алгоритму чтения.

*Третье* — всегда выделять доминанту — основное смысловое значение текста.

*Четвертое* — читать без артикуляции.

*Пятое* — читать вертикальным движением глаз.

*Шестое* — постоянно развивать свое внимание и память.

*Седьмое* — выполнять ежедневно обязательную норму чтения: читать две газеты, один журнал (научно-технический или научно-популярный) и 50—100 страниц любой книги.

<sup>1</sup> Андреев О.А., Хромов Л.Н. Техника быстрого чтения. — Минск, 1987.

## **3.6. Ваш телефон**

Как утверждают статистики, ежегодно в мире на разговоры по телефону тратится более 83 млн ч. Если к ним прибавить время на то, чтобы набрать номер, подождать, при необходимости вновь набрать, то цифра эта существенно возрастет.

Так, проведенное в Венгрии специальное исследование лишних затрат времени на телефонные разговоры на предприятиях и учреждениях показало, что только «телефонные простой» обходятся в 2,5—3 млрд форинтов. Ученые пришли к выводу, что необходимо модернизировать телефонную сеть, введя дополнительные каналы и используя служебные телефоны с запоминающими устройствами. Если номер нужного абонента занят, аппарат ждет, когда он освободится и подаст сигнал о соединении. Работник тем временем занят своим делом.

Исследования также показывают, что менеджеры различных предприятий тратят на телефонные переговоры от 4 до 27% рабочего времени. Совершенствование культуры телефонного общения требует от менеджера знания и соблюдения ряда правил.

Необходимо помнить, что композиция любого телефонного разговора состоит из четырех обязательных элементов:

- взаимного представления;
- введения собеседника в курс дела;
- обсуждения ситуаций;
- заключительного слова.

При этом необходимые для ведения телефонного разговора материалы должны быть подобраны заранее.

Предлагаемый дайджест советов и рекомендаций по материалам зарубежных источников в концентрированном виде представляет управлеченческую технологию телефонных переговоров.

### ***Если звонишь сам***

#### ***До разговора***

- Подумай, так ли необходим этот разговор.
- Определи его цель.

- Имей под рукой бумагу, карандаш, а также киндер-дарь и нужные для разговора материалы.

### *Во время разговора*

- Сняв трубку, представься следующим образом: имя — отдел — предприятие.
- Говори прямо в трубку.
- Произноси слова четко.
- Выясни, с тем ли человеком ты говоришь, который тебе нужен.
- Спроси, есть ли у собеседника время на разговор или лучше перезвонить попозже.
- Постарайся создать положительное настроение.
- Не возражай «в лоб» собеседнику, если желаешь добиться благоприятного исхода разговора.
- Внимательно слушай собеседника.
- Не прерывай его.
- Говори спокойным голосом, не кричи.
- Попробуй придать своему голосу приятную интонацию.
- Чаще улыбайся. Собеседник этого не видит, но чувствует.
- Избегай монотонности — меняй интонацию и темп разговора.
- Не говори слишком быстро или медленно — попробуй подстроиться под темп собеседника.
- Не переоценивай способность собеседника понять специальную терминологию.
- Избегай жаргона.
- Используй паузы.
- Если собеседник тебя не понимает, не раздражайся и не повторяй сказанное теми же словами, найди новые.
- В конце разговора уточни: кто что дальше будет делать.

### *После разговора*

- Спроси у себя: сказано ли все нужное?
- Не следует ли передать кому-либо это сообщение?
- Точно запиши итог разговора — о чем вы говорились с собеседником.

- Запиши, что обещал сделать.
- Сделай необходимые заметки в ежедневнике.

### *Если звонят тебе*

- Всегда рядом с телефоном держи карандаш и бумагу.
- Отвечая, называй свое имя и отдел.
- Запиши сразу фамилию звонившего и его проблему.
- Если позвонивший не представился, попроси его об этом. Если ты не можешь сразу ответить на вопрос, то передай содержание разговора человеку, знающему данную проблему.
- Спроси, можно ли перезвонить сразу же, как выяснишь вопрос.
- Если для выяснения вопроса потребуется много времени, сообщи об этом собеседнику и спроси, может ли он еще подождать или лучше позвонить попозже.
- Выяснив вопрос, поблагодари собеседника и извинись за то, что заставил его ждать.
- Если позвонивший агрессивен, не воспринимай его поведение как выпад против тебя и не раздражайся сам: очевидно, у такого поведения есть причина, постарайся ее понять.
- Если передаешь сообщение своему коллеге, предварительно коротко объясни ситуацию.

Можно также в заключение сформулировать *правила общения по телефону*:

- Не говорите в микрофон телефонной трубки очень громко, так как это может быть причиной искажения вашего голоса.
- Говорите в нормальном темпе, четко произнося слова. При быстрой речи слова сливаются, а при медленной — собеседнику трудно следить за ходом ваших мыслей. Отчетливо выговаривайте числа и фамилии, помня, что телефон усугубляет недостатки речи.
- Говорите прямо в микрофон телефонной трубки. Если это правило нарушить, то ваш собеседник будет плохо слышать вас.
- Распределяйте время разговора поровну между собеседниками.

- Следите за лаконизмом разговора, что достигается за счет четких вопросов, требующих конкретного и короткого ответа.
- Не возвращайтесь к уже решенным и обсужденным вопросам.
- Заканчивайте телефонный разговор тогда, когда один или оба собеседника получили ответы на все интересующие их вопросы.

### **3.7. Менеджер в командировке**

Работа менеджера в командировке имеет свои особенности и трудности, которые заставляют более внимательно относиться ко многим вопросам подготовки и непосредственной его деятельности в этот период времени. Специфика труда в командировке определяется рядом факторов: необычностью и нестандартностью работы (нет привычного кабинета, подчиненных, секретаря, информационной базы данных и т. п.); повышенной интенсивностью работы, так как за относительно короткий промежуток времени следует решить множество вопросов; отсутствием четкого распорядка дня и практически невозможностью разделить время на рабочее и внебиробочее; стесненностью и порой недостаточной комфортностью в сравнении с домашними условиями проживания.

Целесообразно выработать определенные правила работы менеджера в этих нестандартных условиях. Прежде всего можно выделить три этапа: подготовку к командировке, собственно командировку и подведение ее итогов.

*Подготовка командировки.* Она начинается с получения согласия руководителя на командировку и получения командировочного удостоверения, а также аванса для оплаты расходов в период командировки. В этот период времени менеджеру необходимо:

1. Решить все срочные текущие дела, оформить и сдать срочные деловые бумаги, проинструктировать должностное лицо, которое будет выполнять его обязанности во время командировки. Следует дать необходимые поручения подчиненным и про-

предметов, что их количество будет превышать разрешенные нормы.

2. Согласовать с основными подразделениями и подразделениями, которые обязательно надо решить все нужные документы. В связи с этим уместно составить и заполнить для каждого подразделения, который обвязан соединять с начальником начальника подразделением.
3. Четко определить заранее необходимых должностных бумаг, документов, правовых актов, личных вещей, служебной литературы, т.е. того, что необходимо взять с собой. Если есть возможность, можно попытаться избавиться от тех документов, кого же знать, или решить вопрос о телефонном разговоре с вами. Осьминожко договориться, чтобы вас кого-то встретили, расположив в распоряжение, познакомив с нужными людьми из организаций, представляющими интересы вашей фирмы, и т. д.
4. Проверить машинку в часы для них должностных перемещений, необходимых в любой момент времени. Стандартный набор включает семь предметов: предметы туалета, книги, одежду, канцелярские принадлежности, личные документы, лекарство, другие предметы (бумажник, кепки и т.п.). Осьминожко предупредить, какие одежду брать с собой. Это зависит от погоды в том регионе, куда вы планируете комбинироваться, а также от необходимости участвовать в официальных (банкетах, приемах, свиданиях) или неофициальных мероприятиях. Требования к одежду должны быть высокими, так как визитный образ монастыря способствует тому, что он способствует быстрому установлению деловых контактов в благоприятных экономических условиях.

**Соблюдение личной гигиены.** Ше-представитель из первых незаменимых параметров необходимого оформления с посвящением кипчаком. При выборе постельного следует учитывать наличие банных узелков, а также условий для делового приема и работы в течение рабочего дня.

Эффективность командировок зависит от того, насколько спланируете работу. Штучные поездки тоже должны быть «привязаны» к рабочей задаче и распорядку дня другим приоритетам или упомянуты, когда менеджер прибывает в командировку. Большинство командиронных поискаются уходящими за пределы работы, поэтому по сути большинство командиронов расцениваются как недолгие. В таких сжатых рабочих сроках выходит пересечь множество неожиданных дел, встречи с конкретными должностными лицами, телефонных разговоров и т. п. Кроме того, следует оставить ресурс времени для решения хозяйственных вопросов, связанных с напоминанием поручений подчиненным, знакомых (что-то купить, о чем-то узнать и т. п.). Целесообразно помнить день, например, с 8 утра до 8 вечера, оставив после 8 вечера время для культурных мероприятий и отдыха.

Большое значение должны придавать менеджеру в командировках общение, встречи и установление небольших контактов с ранее незнакомыми людьми, решением которых идет разговор деловых вопросов.

Многое в общении зависит от того, есть ли у работника или менеджера, к которому вы обращаетесь, интерес к данной проблеме. Поэтому рекомендуется предварительно «протянуть» ситуацию предстоящего разговора, взвесить «плюсы» и «минусы» своей аргументации, продумать возможные варианты, которые можно предложить собеседнику, заинтересовать его в вашей проблеме. Здесь возможное предварительное составление плана беседы, формулировка вопросов, которые могут задать вам и которые вы можете задать собеседнику. В процессе беседы целесообразно ориентироваться на следующие правила:

1. Ставьте вести разговор в русле интересов организации, в которую вы командированы, и того должностного лица, с которым беседуете.
2. Стремитесь не задавать вопросов, которые might бы поставить собеседника в сложное и не尴ое положение, в том числе побуждать к принятию решения за рамками его компетенции.

3. Вести беседу в доброжелательном тоне, не перебивать собеседника и попытаться сделать его своим союзником.
4. Заручиться поддержкой людей, авторитетных в глазах должностного лица, с которым ведете разговор.
5. По возможности стараться иметь документальное подкрепление своим предложениям в виде деловых писем, проектов совместных документов и т. п.

В период командировки возможно изменение ранее намеченного плана в зависимости от складывающейся ситуации переговоров, возникновение новых финансовых обстоятельств, включение в работу новых должностных лиц и организаций. Поэтому менеджер должен тонко чувствовать ситуацию и поступать достаточно гибко.

*Подведение итогов командировки.* По завершении командировки менеджеру необходимо написать авансовый отчет и отчитаться за полученные деньги. Кроме того, необходимо также подготовить и представить руководителю краткий письменный отчет по результатам командировки. Важно проанализировать, что удалось сделать в командировке и что из запланированного осуществить не удалось и почему, для того чтобы учсть это при планировании следующей командировки.

### 3.8. Секретарь менеджера

Эффективность организации личной работы менеджера в определенной мере зависит от квалификации и четких обязанностей технического секретаря. Если секретарь не имеет специальной подготовки, то менеджер вынужден терять уйму времени на разбор почты, составление деловых бумаг, из лишние телефонные разговоры и прием посетителей по вопросам, которые могли бы решить подчиненные.

Опрос показывает, что свои обязанности секретари представляют следующим образом: печатать на машинке или персональном компьютере (89,4%); получать, регистрировать и откладывать почту (78,4%); принимать телефонограммы (66%); вести деловые телефонные разгово-

ры (36,2%); принимать заявления (34%); вести табельный учет (32,6%)<sup>1</sup>. Таким образом, технические секретари сводят свою работу к делопроизводству. Между тем секретарь — связующее звено между руководителем, менеджером и подчиненными, менеджером и посетителями, он должен освободить менеджера от технической работы, рационально организовать распорядок дня.

Секретарю менеджера необходимы знания не только по основам делопроизводства, но и по экономике, научной организации труда руководителя, управлению. Кроме того, секретарю следует приобрести навыки работы на пишущей машинке, обращения с управленческой техникой (оргтехникой) и персональным компьютером. Важна функция секретаря в организации планирования рабочего дня менеджера, регуляции времени приема посетителей и подчиненных, оказания технической помощи в подготовке деловых бумаг (стенографирование, печатание, подбор специальной литературы в библиотеке и т. д.).

Менеджер должен лично участвовать в подборе себе секретаря, учитывая его компетентность в различных областях знаний (управление, экономика, теория общения с людьми и т. п.) и желание работать в данной организации. Периодически следует проводить повышение квалификации и переаттестацию технических секретарей. В настоящее время существует множество курсов, на которых обучаются секретари, в основном делопроизводству, работе на машинке и компьютере. Поэтому менеджер должен лично оказать помощь своему техническому секретарю в приобретении основ экономических и управленческих знаний.

Важной обязанностью технического секретаря является умение беречь рабочее время руководителя. Поэтому целесообразно четко определить время дня:

- проведения совещаний одного или нескольких подразделений;
- проведения совещаний с ответственными исполнителями и заместителями по решению определенного круга вопросов;

<sup>1</sup> См.: Коротаева Г.А., Чичканов В.П. Планирование труда руководителя //ЭКО. — 1981. — № 9.

- подписания деловых бумаг, требующих присутствия исполнителей;
- приема посетителей по личным вопросам;
- других мероприятий в зависимости от специфики работы менеджера (обходы, пятиминутки, разбор панки с почтой и т. п.).

### **3.9. Оргтехника в работе менеджера**

Во всем деловом мире считается престижным для менеджера не только знать возможности оргтехники, значительно облегчающей труд, но и обладать высокоэффективными навыками и умениями по ее использованию. Безусловно, если говорить об управленческой технике, то в первую очередь необходимо назвать персональный компьютер, помогающий менеджеру принимать действенные управленческие решения и обладать достаточной базой информации. Поскольку курс компьютерной грамотности предусмотрен во всех учебных заведениях, то в данном пособии будем вести речь о применении иной оргтехники.

Фирмы постоянно совершенствуют оргтехнику, что позволяет повысить качество управленческого труда. Например, опыт фирм США и Великобритании, использующих новейшее оборудование для обработки текстов на базе ЭВМ, показывает, что при неизменном числе управленческих работников объем выполненной работы значительно возрастает.

Предпринимаются усилия по установлению отношений между сотрудниками с помощью техники. Так, сотни контор корпорации «Юнион кэмп» (США), производящей бумагу и мясопродукты, разбросаны в 25 штатах. Тысячи работников связываются друг с другом только по телефону и никогда не встречались лично. Журнал «Контакт» пошел навстречу всем желающим увидеть лица своих коллег. Каждый сотрудник корпорации может сделать заявку в редакцию с просьбой поместить на страницах журнала фотографию коллеги из другого филиала. Такая инициатива журнала имела огромный успех у читателей — работников корпорации.

Кроме персонального компьютера менеджер должен уметь работать с диктофоном, калькулятором и иными оргтехническими устройствами. Рассмотрим более подробно работу менеджера с диктофоном. Обучиться обращению с диктофоном как отечественного, так и зарубежного производства довольно просто. Более сложным делом представляется сама диктовка и техника владения ею.

Работа с диктофоном представляет менеджеру много преимуществ. Прежде всего значительно экономится время, так как надиктовать, например, деловое письмо гораздо проще и быстрее, чем его написать. Фономашинистка с голоса менеджера быстро напечатает текст деловой бумаги и даст ему на подпись. Диктовка меняет речь менеджера, заставляет говорить в более спокойном темпе, четко, ясно и однозначно формулировать свои мысли. Наконец, диктовка позволяет менеджеру услышать свой голос и как бы взглянуть на него со стороны, что часто приводит к желанию работать над своей речью, попытаться развить возможности голоса.

### *Как надо диктовать текст управленческого документа?*

1. Понимание текста диктограммы фономашинисткой или техническим секретарем зависит от темпа диктовки. Оптимальным принято считать темп диктовки 120 слов/мин.
2. Необходимо следить за длиной фразы. Фраза, состоящая более чем из 11 слов, значительно снижает качество восприятия человека, работающего с диктограммой.
3. Диктовать следует весь подготовленный материал по предложениям, говорить надо не прямо в микрофон, а немного в сторону.
4. Диктовать следует отчетливо, не проглатывая окончаний слов, изменяя тембр голоса в тех местах, где даются указания, которые печатать не надо.
5. Необходимо диктовать точку, запятую, апостроф и другие знаки. Все фамилии, специальные термины и выражения, трудные иностранные слова дикту

ются по буквам. Вначале слово диктуется обычно, затем вы включаете в текст служебную фразу «диктую по буквам».

6. Если в тексте много специальных терминов, то к диктограмме прикладывается и передается фономашинистке рукопись.

Деловые бумаги содержат служебную часть, которую также необходимо диктовать: это — дата (число, месяц, год); наименование подразделения; номер телефона; инициалы и фамилия исполнителя диктограммы; вид документа и его формат; тираж (количество копий); требуемый срок исполнения; куда (кому) надо направить машинописный оригинал и копии.

Приведем типовую схему диктовки документа<sup>1</sup>.

Основные разделы диктограммы	Служебные слова	Текст диктограммы
1	2	3
Служебная часть		Пятое октября. Одна тысяча девятьсот девяносто восьмой год. Производственный отдел. Телефон один-пять-восемь-восемь-один-пять-шесть. В. (тчк.) П. (тчк.) Лебедев (диктую по буквам). Письмо. Формат А (прописная буква). Три экземпляра. Исполнить десятого октября. Оригинал и копии вернуть мне.
Реквизиты Адресат	Диктую реквизиты, Адресат	Заместителю директора НИИС (диктую по буквам, печатать прописными буквами) т. (тчк.) Петренко (диктую по буквам) А. (тчк.) И. (тчк.)
Ответ на письмо от...		Ноль-семь. (тчк.) Ноль-восемь. (тчк.) Семь-три. (тчк.) Номер один-два тире четыре-шесть.

<sup>1</sup> Власов Л.В. Диктовать? Это очень просто //ЭКО. — 1973. — № 1. — С. 163—183.

*Продолжение*

1	2	3
Заголовок к тексту	Диктую заголовок к тексту	О методических указаниях по внедрению стандарта на документы. (тчк.)
Текст документа.	Диктую текст	Наше предприятие приступило к внедрению стандартов на управленческую документацию.
Вводная часть	письма	
Основная часть	Абзац	Просим выслать наложенным платежом один ноль экземпляров методических указаний (открыть скобку) (стандарт на документы) (закрыть скобку). (тчк.)
Подпись	Подпись	Заместитель директора К. (тчк.) С. (тчк.) Кузнецов

Использование диктофона и умение диктовать — это только одно из направлений работы менеджера, помогающее ему более успешно решать стоящие перед ним управленческие задачи. Формирование устойчивой установки на использование оргтехники и приобретение квалификации в этой области являются для менеджера составляющими успеха в его основной деятельности.

## **Упражнения**

---



---

1. В течение недели проведите хронометраж затрат своего времени по следующей схеме: вид работы (учеба, труд, мероприятия в свободное время и т. п.); начало и конец работы; с кем взаимодействовали при этом. После хронометража определите основные помехи, влияющие на продуктивность работы или учебы. Выделите для себя ключевые сферы деятельности и спланируйте свою работу на следующий месяц с учетом результативного распределения личного времени на учебу, труд, самостоятельные занятия и свободное время.
2. Руководствуясь полученными знаниями, поговорите о подготовьте какой-нибудь управленческий документ (деловое письмо, инструкцию, проект решения и т. д.).

**С**оставьте профессиональные гидротехнические документы и техническую документацию и обсудите с нашими наставниками в социальных и физических документах.

- 3.** С помощью теории, предложенного в учебном пособии, оцените свои наивыки чтения. Обратите внимание на основные недостатки чтения (перескоки при чтении, арифметизация, отсутствие установки на восприятие текста и т.д.). Найдите рекомендованную книгу О.А. Аникеева и Д.Н. Хрипкова и самостоятельно проработайте все предлагаемые 10 уроков. Более полно читайте газеты, научно-популярную и художественную литературу, стараясь увеличивать скорость чтения.

### **3.10. Саморегуляция поведения и снятие стресса**

Эффективное выполнение должностных обязанностей в напряженных ситуациях предъявляет серьезные требования к эмоционально-волевым качествам менеджера: решительности, настойчивости, самообладанию, эмоциональной уравновешенности, выдержке, собранности, осмотрительности, хладнокровию, уверенности в своих силах, отзывчивости, справедливости и т. д. Формирование у работников этих качеств непосредственно связано с опытом поведения в стрессовых ситуациях.

Частое нахождение в стрессовом состоянии и неумение менеджера снимать психическое напряжение при помощи методов саморегуляции (автогенной тренировки, аутогипноза, мышечной релаксации, телесной и дыхательной терапии, медитации и др.) может приводить к повышению степени тревожности, эмоциональной нестабильности и даже нервным срывам. Чтобы уметь регулировать свое поведение и противостоять стрессу, менеджер и предприниматель должны иметь четкое представление об основных факторах, влияющих на его образование. Среди таких факторов часто называют:

- сильную загруженность (перегруженность) работой;
- большое расстояние между работой и домом (транспортный стресс);

- недостаточный уровень зарплаты и экономического стимулирования;
- радикальные изменения должностных обязанностей или условий труда (повышение в должности, перевод в другой отдел и т. д.);
- процесс вхождения в новую должность;
- необходимость часто идти на компромисс во имя обеспечения карьеры;
- повышенную ответственность за принятие решений;
- ощущение менеджером несоответствия между тем, что должен, что хотел бы и что реально делает;
- угрозу личностному и профессиональному авторитету;
- недостаток обратной информации от вышестоящих руководителей об оценке результатов труда;
- неудовлетворительные деловые отношения с руководством, коллегами и подчиненными;
- неопределенность должностных задач и обязанностей;
- недостаток полномочий в принятии решений по вопросам, входящим в должностную компетенцию;
- неопределенность должностного роста, отсутствие или ограниченность возможности выдвижения на вышестоящую должность;
- изменение организационной структуры предприятия, или реорганизацию;
- неблагоприятный социально-психологический климат в профессиональном коллективе;
- межличностные конфликты и моббинг.

Кроме факторов профессиональной деятельности на образование хронического стресса и эмоциональной нестабильности в поведении менеджера могут влиять неблагополучные ситуации семейного, бытового характера (супружеские проблемы, развод, финансовые проблемы, злоупотребление алкоголем, переезд на новое место жительства, смерть супруги(а), смерть родственника или

друга, болезнь, потеря работы супругой(ом), проблема «отцов и детей» и т.д.).

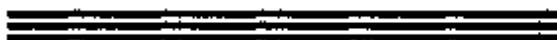
Основное правило преодоления стресса заключается в умении менеджера противостоять неприятностям, не относиться к ним пассивно, не впадать в озлобленность, не обвинять других и не множить примеры несправедливости судьбы. Реакция на стресс должна быть осмысленной и взвешенной. Нельзя поддаваться первому эмоциональному импульсу, следует быть выдержаным и хладнокровным, смотреть на окружающий мир реалистично и также реалистично действовать.

Американский психотерапевт Д. Пауэлл предлагает несколько советов, помогающих пережить стресс с наименьшими потерями.

## Рекомендации

- ☞ 1. Вспомните, как вы себя ощущали, когда все было хорошо. Когда представляешь себя в комфортной ситуации, появляются ощущения, связанные с ней.
- ☞ 2. Расслабляйтесь физически. Если тело и мышцы расслаблены, то психика не может быть в напряженном состоянии.
- ☞ 3. Постарайтесь быть реалистичнее, когда вы описываете себе или близким ситуацию, в которой находитесь. Избегайте таких слов, как «никогда», «всегда», «ненависть».
- ☞ 4. Живите сегодняшним днем. Установите цели на сегодня и достичь их.
- ☞ 5. Не разрешайте себе «тонуть» в жалости к себе, не отказывайтесь от помощи. Любовь, дружба и помощь — мощные средства в борьбе со стрессом.
- ☞ 6. Заставьте стресс работать на вас. Многие люди победили стресс, отказываясь стать проигравшими. Они встретили испытание с поднятой головой. Если вы сможете принять негативное событие (например, потерю работы) как необходимость совершить позитивное действие (например, найти лучшую работу), так победите стресс его же оружием.

- ⇒ 7. Страйтесь не думать о прошлых событиях как о поражении.
- ⇒ 8. Относитесь к стрессу как к источнику энергии. Каждую проблему, которую ставит жизнь, воспринимайте как вызов.
- ⇒ 9. Вы не можете отвечать за поведение других, но можете контролировать свою реакцию на их поступки. Ваша главная победа — это победа над своими эмоциями.
- ⇒ 10. Не страйтесь угодить всем, это нереально, вы должны время от времени угодывать себе.
- ⇒ 11. Нарисуйте мысленно картину своего будущего и сравните ее с тем небольшим по времени кризисом, который вы переживаете в настоящее время.



В практике деятельности менеджеров и предпринимателей используются различные методы борьбы со стрессом и снятия психической напряженности. Прежде всего следует назвать *метод обязательного анализа* возникшей ситуации, которая предполагает выделение факторов, вызвавших стресс и принятие решения о способах его преодоления.

Заслуживает внимания *метод отключения*, рекомендующий временное устранение от сложных проблем, перенос внимания на отдых, хобби, интересы, занятия физическими упражнениями и т. п. С целью отключения целесообразно следовать следующим рекомендациям:

- обедать за пределами предприятия или фирмы;
- во время обеда не вести разговоров, относящихся к профессиональной деятельности;
- стараться в обеденный перерыв полностью отключаться от служебных дел, не отвечать на телефонные звонки, проводить небольшую физическую разминку и т. п.;
- активно отдыхать в свободное время ( заниматься спортом, гулять в лесу или парке и т. п.);

- не пренебрегать на работе юмором, так как он снимает излишнее психическое напряжение;
- участвовать в общественной жизни предприятия, в спортивных мероприятиях, в занятиях художественной самодеятельностью и т. п.

К эффективным методам борьбы со стрессом относятся различные *способы расслабления и самовнушения* (см. рекомендации и упражнения в конце параграфа).

В управлении стрессом большое значение имеет расслабление или релаксация. Известно, что расслабление:

- уменьшает внутреннее беспокойство;
- улучшает внимание и позволяет сосредоточиться на ситуации;
- успокаивает тело и душу;
- подавляет беспокойство и создает благоприятные условия для работы менеджера.

## Упражнения

---

---

### Антистрессовая релаксация

(рекомендовано Всемирной организацией здравоохранения)

1. Сядьте поудобнее (в домашних условиях можно присесть), одежда не должна стеснять ваших движений.
2. Закрыв глаза, дышите медленно и глубоко. Сделайте вдох и на 10 сек задержите дыхание. Выдох произведите не торопясь, следите за расслаблением и мысленно говорите себе: «Вдох и выдох как прилив и отлив». Повторите процедуру 5—6 раз, отдохните 20 сек.
3. Волевым усилием сокращайте отдельные мышцы или их группы. Сокращение удерживайте 10 сек., расслабьте мышцы. Таким образом пройдитесь по всему телу, внимательно следите за тем, что с ним происходит. Повторите процедуру трижды.
4. Попробуйте как можно конкретнее представить себе ощущение расслабленности, пронизывающее вас снизу доверху: от пальцев ног через икры, бедра, туловище до головы. Повторяйте про себя: «Я успокаиваюсь, мне приятно», меня ничто не тревожит».

5. Представьте себе, что ощущение расслабленности проникает во все части вашего тела. Вы чувствуете, как напряжение покидает вас. Чувствуете, что расслаблены ваши плечи, шея, лицевые мускулы, вы напоминаете тряпичную куклу. Наслаждайтесь испытываемым ощущением 30 сек.
6. Считайте до 10, мысленно говоря себе, что с каждой последующей цифрой ваши мышцы все более расслабляются. Теперь ваша единственная забота о том, как насладиться состоянием расслабленности.
7. Наступает «пробуждение». Сосчитайте до 20. Говорите себе: «Когда я досчитываю до 20, мои глаза открываются, я буду чувствовать себя бодрым. Неприятное напряжение в конечностях исчезнет».

Это упражнение рекомендуется повторять 2—3 раза в неделю. Поначалу оно занимает 15 мин, но при достаточном овладении — гораздо меньше.

## **Психогигиеническая гимнастика**

*Первая часть* — занимающийся психогигиенической гимнастикой, лежа на спине с закрытыми глазами, мысленно произносит следующую формулу самовнушения: «Я совершенно спокоен». Затем возможно более ярко надо представить себе, что правая рука очень тяжелая, мысленно произнося про себя формулу: «Моя правая рука очень тяжелая. Она словно налилась свинцом. Тяжесть разливается по всему телу. Появляется приятное чувство тепла в правой руке. Я весь охвачен теплом как в теплой ванне. Легкая прохлада обвевает лоб».

*Вторая часть* — надо представить себе: «Я весел и спокоен. Дыхание свободное, ровное, глубокое. Я словно заряжаюсь внутренней энергией. Свежесть и бодрость наполняет меня. Владею собой без усилий. Впереди плодотворный день. Воля собрана, как пружина. Мышцы напряглись. Внимание... Встать!»

*Третья часть* — встать с постели и приступить к физической зарядке.

Вечерняя психогигиеническая гимнастика проводится перед сном. Лежа в постели, обращают особое внимание на ощущение тепла в конечностях и во всем теле.

Психогигиеническая гимнастика обеспечивает эмоциональную уравновешенность и сосредоточенность.

## **Дыхание «ха» стоя**

Сделать полный вдох, одновременно поднимая руки вверх, прикасаясь ими к ушам, задержать дыхание на несколько секунд. Стремительно нагнувшись, дать рукам свободно повиснуть и выдохнуть воздух через рот, издавая звук «ха» не голосом, а напором воздуха. Затем, делая медленный вдох, выпрямиться, поднимая руки над головой. Вдыхая, желательно образно представить, как с потоком воздуха поступают новые силы и вместе с ними спокойствие, свежесть, здоровье, а вместе с выдыхаемым воздухом выходит все негативное: слабость, тревожность, страх, болезнь.

Рекомендуется повторить упражнение в одной серии 3—5 раз.

Эффект упражнения заключается в уменьшении степени тревожности, депрессивных явлений, повышении работоспособности. Целесообразно упражнение выполнять ежедневно.

---

## **Рекомендации**

### ***Первая помощь в острой стрессовой ситуации***

- ☞ 1. Первое и главное правило гласит, что в острой стрессовой ситуации не следует ни принимать никаких решений, ни пытаться их принимать (исключение составляют стихийные бедствия или наладение злоумышленника, т.е. когда, речь идет о спасении своей жизни).
- ☞ 2. Прислушивайтесь к мудрому совету — сосчитайте до 10.
- ☞ 3. Займитесь своим дыханием. Медленно вдохните воздух носом и на некоторое время задержите дыхание. Вдох делайте постепенно, также через нос, сосредоточившись на ощущениях, связанных с вашим дыханием.
- ☞ 4. Если стрессовая ситуация застигла вас в помещении, то встаньте, если это нужно и, извинившись, выйдите из помещения. У вас всегда есть возможность пойти в туалет или какое-нибудь другое место, где вы сможете побывать один.
- ☞ 5. Воспользуйтесь любым предлогом, чтобы смочить лоб, виски и руки холодной водой.

- ☞ 6. Медленно осмотритесь по сторонам, даже в том случае, если помещение, в котором вы находитесь, хорошо вам знакомо и выглядит вполне заурядно. Переводя взгляд с одного предмета на другой, мысленно описывайте их внешний вид.
- ☞ 7. Затем посмотрите в окно на небо. Сосредоточитесь на том, что видите. Когда вы в последний раз смотрели на небо? Разве мир не прекрасен?
- ☞ 8. Набрав в стакан или ладони воды, медленно, как бы сосредоточенно выпейте ее. Сконцентрируйте свое внимание на ощущениях, когда вода будет течь по горлу.
- ☞ 9. Выпрямитесь, поставьте ноги на ширину плеч и на выдохе наклонитесь, расслабив шею и плечи, так чтобы голова, руки свободно свисали к полу. Дышите глубже. Продолжайте это упражнение в течение одной-двух минут. Затем медленно выпрямитесь. Действуйте осторожно, чтобы не закружилась голова.

Для первой помощи этих рекомендаций вполне достаточно.



## Упражнение

---

---

### Я хочу измениться

Подойдите к зеркалу и произнесите: «Я хочу измениться». Обратите внимание на то, что вы при этом чувствуете. Если вы обнаружите сопротивление или колебания, отметьте это и постарайтесь понять причину. Спросите себя: «Что заставляет меня сопротивляться? Какая сила сжимает мои челюсти, кулаки? Какое чувство побуждает меня в сомнении покачивать головой, пожимать плечами? Откуда у меня это чувство?» Даже если вы не можете ответить на эти вопросы, скажите этому чувству: «Привет! Спасибо за сопротивление. Теперь я знаю, что ты есть. Ты делаешь что-то важное для меня, и я надеюсь, что ты поможешь мне измениться».

Снова подойдите к зеркалу, глубоко загляните себе в глаза, дотроньтесь до горла и скажите громко десять раз: «Я хочу освободиться от всякого сопротивления». Потом спопи «Я хочу измениться. Я хочу измениться». Скажите вслух,

каким вы хотите быть. Обратите внимание, что это должны быть только положительные утверждения в настоящем времени. Наше подсознание — наш верный слуга. Если вы скажете сразу в отрицательной форме «Я не хочу быть толстой», то скорее всего ею и останетесь. До подсознания дойдет команда: «Я хочу быть толстой», так как оно частицу «не» не воспринимает. Если же вы высказуетесь в будущем времени: «Я буду любимой», то можете прождать любимого всю жизнь.

Правильно сформулированные утверждения необходимо повторять как можно чаще. Перед зеркалом они звучат так: «Я стройная. Я любима. У меня прекрасные отношения со всеми людьми. Я талантлива. Я добиваюсь своих целей. Я удачлива. Я достойна любви и уважения. Я заслуживаю, чтобы меня любили и могли позволить принять эту любовь. Я могу любить и уважать других людей» (для мужчин эти утверждения звучат в соответствующей грамматической форме). Посмотрите в зеркало и скажите себе: «Я люблю и уважаю себя именно таким, каким (какой) я есть. Я одобряю себя».

В течение месяца ежедневно постоянно твердите себе: «Я одобряю себя! Я одобряю себя!..» Говорите это 300—400 раз в день (чем больше, тем лучше) и повторяйте свои формулировки. Когда вам придут в голову негативные мысли типа: «Как я могу одобрить себя, если я такая толстая», «Глупо думать, что мне такое поможет», то примите мысль такой, какова она есть, и отпустите ее. Скажите такой мысли: «Я отпускаю тебя с богом и одобряю себя».

По мнению представителей психосинтеза, предложенное упражнение способствует позитивному изменению человека, развитию уверенности в себе и жизненной стойкости.



## Тест<sup>1</sup>

Приведенный набор вопросов, разделенных на 10 больших тематических групп, является попыткой составить руководство для всесторонней оценки менеджерами собственной деятельности.

<sup>1</sup> Тест составлен Л. Сватушки.

Для каждого вопроса указан максимально возможный балл, который не всегда одинаков. Его величина соответствует значению данного вида деятельности в труде руководителя.

Максимально возможная сумма баллов равняется 501. Набравший ее руководитель может считать, что качество его работы идеальное. Эта сумма распределяется следующим образом:

	<i>Баллы</i>
1. Разработка прогнозов, программ, целей, планов, заданий	78
2. Правила управления	42
3. Формальная организация	15
4. Принятие решений	54
5. Информация	96
6. Переписка	42
7. Личные контакты	81
8. Рабочее место или кабинет	33
9. Вычислительная техника и оргтехника	33
10. Организация секретариата	27
<b>Итого:</b>	<b>501</b>

Оценка уровня работы руководителя производится посредством ответов на вопросы (да или нет), приведенные ниже. Итоговые баллы подсчитываются либо по 10 указанным группам, либо по всему опросному листу в целом. Полученная сумма сопоставляется с максимально возможной. Установленное таким образом процентное соотношение показывает, в известном приближении, качество работы руководителя (менеджера). Можно сопоставлять между собой оценки нескольких руководителей либо одного руководителя по результатам повторного опроса.

### *Схема опросного листа*

	<i>Баллы</i>
1. <i>Разработка прогнозов, программ, целей, планов, заданий</i>	
■ Формулируете ли вы заранее и достаточно конкретно программу и цели своей работы и осуществляете ли ее динамическое развитие?	12

- Используете ли в своей работе знания прогностики и теории управления? 6
- Есть ли у вас хорошо разработанный список периодических работ, которые вы должны выполнять ежедневно, еженедельно, ежемесячно и ежегодно? 3
- *Производственные задания.*
  - Составляете ли вы квартальные, месячные или недельные планы их выполнения? 6
  - Ведете ли вы или ваш секретариат точный учет планов и заданий? 3
  - Осуществляете ли вы или ваш секретариат детальный и систематический контроль за качеством и своевременным выполнением заданий? 6
  - Предусматриваете ли вы включение в план заданий правильной коллективной оценки путей и затрат на достижение поставленных целей, экономических результатов использования работников, мощностей, финансовых средств, применяемых методов работы? 6
  - Проводите ли время от времени хронометраж рабочего дня и анализируете ли различные виды своей работы? 6
  - Проводите ли вы анализ использования своего рабочего времени? 6
  - Есть ли у вас постоянный режим (дня, недели, месяца) и удается ли вам его успешно выполнять? 6
  - Составляете ли вы конкретные дневные или недельные программы работы и удается ли вам их выполнять? 5
  - Не превышает ли ваша сверхурочная работа допустимую величину (эта величина зависит от значимости соответствующей работы, объективных условий и должна составлять от одного до двух часов в день)? 6
  - Не посвящаете ли вы слишком много времени решению служебных вопросов (допустимое количество времени зависит от объективных и субъективных условий и составляет один-два часа в день)? 3
  - Достаточно ли у вас свободного времени, которое вы могли бы посвящать семье, общественной, культурной и спортивной жизни, домашней работе, развлечениям? 3

## **2. Правила управления**

- Достаточно ли четко и ясно определены должностные обязанности членов вашего коллектива и не возникает ли конфликтов по этому поводу? 6
- Проведено ли внутри коллектива, последовательное разделение обязанностей и функций между отдельными работниками? 6
- В достаточной ли мере вы делегируете свои полномочия подчиненным? 6
- Выдерживаете ли вы правило невмешательства в работу подчиненных с тем, чтобы не ущемлять их самостоятельность при выполнении принятых ими решений? 6
- Соблюдаете ли вы принцип: не заниматься непринципиальными, незначительными, «текущими» вопросами? 6
- Поддерживаете ли вы со своей стороны хорошие деловые взаимоотношения с другими руководителями и их коллективами (на горизонтальном уровне)? 6
- Удается ли вам выдерживать принцип: не обращаться через голову непосредственного начальства? 6

## **3. Формальная организация**

- Точно ли определены ваши полномочия, обязанности и ответственность? Зафиксировано ли это соответствующим образом в должностных инструкциях? 9
- Предусмотрена ли вами замена на время вашего отсутствия и информирование об особо важных вопросах? 3
- Ведете ли сами или через кого-либо (по мере потребности) текущий учет правовых и административных норм, относящихся к сфере вашей деятельности? 3

## **4. Принятие решений**

- Достаточно ли оптимально определены ваши полномочия по принятию решений, учитываются ли ваши функции, а также время и финансовые средства, необходимые для реализации решения? 9
- Имеете ли разработанные и зафиксированные письменно инструкции по принятию обычных, повседневных решений и разрабатываете ли для

сложных нестандартных ситуаций письменные методические инструкции с графическими пояснениями (сетевыми графиками и т. п.)?	6
■ Используете ли при подготовке и выборе вариантов решений соответствующие математические, статистические, графические методы и приемы?	12
■ Используете ли привлекаемые формы коллективного обсуждения для принятия решений в сложных ситуациях?	6
■ Только ли в необходимых случаях сообщаете о своем решении в форме приказа? Охотно ли используете форму разъяснения, поручения или совета, применяя при этом соответствующие стимулы?	6
■ Сопровождаются ли отданные вами приказы всеми необходимыми атрибутами: указывается назначенный исполнитель, содержание задания и срок его выполнения, а иногда и разъясняются причины, цели и способы его выполнения?	6
■ Оцениваете ли время от времени принятые вами решения с точки зрения их обоснованности, правильности, учета степени риска, эффективности и т.п.?	9

## 5. Информация

- Имеется ли у вас четко разработанная система информации? Оцениваете ли периодически функционирование этой системы?
- Какова степень вашей информированности (достатчен ли объем необходимой, своевременной, точной, доступной и объективной информации, теоретической и практической, из внешних и внутренних источников)?
- Разработана ли ваша собственная система информационных показателей, необходимых для вашей работы, и совершенствуете ли вы ее систематически?
- Как используете для своих потребностей отдел технико-экономической информации и свой секретариат при анализе, отборе, поиске и обработке потоков входящей информации?
- Имеются ли в вашем распоряжении все необходимые каналы информации (письменные, устные, звуковые и визуальные, для оперативного руководства, для анализа и планирования, для формирования стратегии и тактики, для выработки решений и т. п.)?

- ства и перспективного назначения) в достаточном объеме и исправном состоянии? 6
- Поддерживаете ли контакты с сотрудниками подразделений вашего предприятия и других организаций и с учреждениями (с начальниками, подчиненными, с поставщиками и заказчиками, научными работниками, проектными институтами, банком, общественными организациями) и используете ли эти контакты целенаправленно? 6
  - Достаточно ли посвящаете времени изучению литературы, посещению лекций, курсов, семинаров, конференций, неформальным беседам со специалистами и есть ли у вас в режиме дня время, специально отведенное на чтение книг, журналов и т. п.? 9
  - Читаете ли вы регулярно основные специальные (технические, экономические, административные, общественно-политические) журналы и книги, важные и нужные для вашей руководящей деятельности? 6
  - Освоили и используете ли быстрый или ориентационный способ чтения (скорость около 500 слов в минуту)? 5
  - Поручаете ли референту, секретаршу или работнику ОНТИ предварительно отбирать и обрабатывать (в виде подчеркиваний, вырезок, выписок или кратких тезисов) информационные материалы (письма, директивы, рапорты, ежедневную печать, специальные журналы и книги)? 6
  - Есть ли у вас разработанный и выдерживаемый способ ведения подручных записей (блокноты, дневники, картотеки, каталоги и т. п.)? 6
  - Удается ли вам быть всегда терпеливым, тактичным, понятливым, внимательным и в меру критичным слушателем в ходе бесед, на совещаниях, заседаниях, лекциях и т. п.? 6
  - Заботитесь ли вы о том, чтобы ваши устные выступления на совещаниях, заседаниях, лекциях были заранее тщательно подготовлены, логичны по содержанию, полны, точны, правдивы и объективны, интересны, убедительны, заслуживали бы доверия, были вежливы и искренни, содержали бы деловые предложения? 6
  - Говорите ли в своих выступлениях понятно, кратко, без грубых грамматических и фонетических ошибок,

непосредственно, живо, тактично, вежливо, а также с надлежащей скоростью и используете ли подходящие способы подачи материала (экспромтом, по плану или тезисам, по дословному тексту)?

6

## 6. Нереписка

- Эффективно ли отбирает ваш секретарь письменные материалы, т. е. корреспонденцию, рапорты, указания, директивы и т. п.:
  - подаваемые вам на просмотр из поступающей почты? 3
  - подаваемые вам на подпись? 3
- Есть ли у вас установленное время для:
  - просмотра поступающей почты? 3
  - написания ответов? 3
  - подписания исходящей корреспонденции? 3
  - и как вы это соблюдаете? 3
- Используете ли преимущественно (и в основном с привлечением секретариата) рациональные способы обработки корреспонденции, самостоятельное оформление секретариатом типовых писем по вашим указаниям, диктовку на диктофон или стенографирование? 6
- Обращаете ли внимание на форму, язык и стиль подписываемой вами корреспонденции? 3
- Подготавливается ли корреспонденция, отсылаемая за вашей подписью, своевременно, без лишних проволочек? 6
- Не скапливаются ли у вас письменные материалы, которые не требуются в текущей работе, и передаете ли вы их своевременно в секретариат? 6
- Удовлетворяет ли требованиям времени принятый у вас способ хранения информации (по используемой системе классификации, обозримости списков, порядку, удобству вспомогательных средств хранения и другим важным показателям)? 6

## 7. Личные контакты

- Совещания
  - Созываете ли вы совещания лишь в необходимых случаях? 3
  - Составляете ли их план? 3

- Рассыдаете ли заблаговременно краткие тезисы по теме совещания? 3
- Начинаете ли их вовремя и проводите ли их быстро и продуктивно? 6
- Решаете ли на них только те вопросы, которые действительно требуют обсуждения в широком круге? 3
- Делаете ли по ним организационные выводы и не содержится ли в них слишком много указаний? 3
- Составляете ли своевременно подробные протоколы заседаний? 3
  
- *Прием посетителей*
  - Условливаетесь ли вы с большинством посетителей заранее? 3
  - Достаточно ли эффективно проводится секретариатом отбор посетителей для приема? 3
  - Обсуждаются ли дела при встречах продуктивно, предельно кратко и с точки зрения стиля общения безукоризненно? 6
  - Фиксируется ли в особо важных случаях ход и результаты встреч письменно? 3
  
- *Ваши контакты с коллегами*
  - Являются ли они систематическими и соответствующими конкретным условиям, например, предварительной заявке в секретариат, точному времени встречи, оперативными совещаниями или частными встречами с не подчиненными вам непосредственно руководителями? 6
  - Не колеблется ли иногда при высказывании взглядов, противоречащих мнению начальства? 3
  - Предоставляете ли работникам возможность свободно и открыто высказывать свои замечания, взгляды, вносить предложения и подавать жалобы? 3
  
- *Обходы рабочих мест*
  - Достаточно ли времени уделяете им? 3
  - Проводите ли вы систематически, по плану, заранее подготовившись, выдерживаете ли определенную систему обходов и используете ли эффективно их результаты? 3
  - Достаточно ли внимания уделяете при этом своим подчиненным, предоставляя им возможность свободно высказывать свои взгляды, замечания, предложения, жалобы, пожелания и т. п.? 3

- *Командировки*
    - Не отправляетесь ли в командировку, когда вместо вас мог бы поехать кто-либо другой, в частности, подчиненный? 3
    - Поступаете ли целесообразно и по-хозяйски при выборе направления, программы командировки и способа передвижения? 3
    - Оформляете ли сразу же по возвращении из командировки необходимые отчетные документы и делаете ли выводы из результатов поездки? 3
  - *Телефонные разговоры*
    - Подготавливаетесь ли в должной мере к какому разговору и делаете ли по ходу его заметки? 3
    - Достаточно ли эффективно ваш секретариат делает выбор среди телефонных разговоров? 3
    - Ведете ли разговоры кратко, четко и по-деловому? 3
- 8. Рабочее место или кабинет**
- Достаточно ли удобно расположен ваш кабинет по отношению к рабочим местам подчиненных и начальства, учитываются ли при этом условия как вашего труда, так и работы вашего коллектива? 6
  - Удовлетворяет ли вас кабинет (рабочее место) своими размерами и изолированностью? 6
  - Удовлетворяет ли вас обстановка кабинета, т. е. ее полнота, целесообразность, внешний вид и т. д.? 6
  - Как вы оцениваете оснащение и оборудование канцелярии? 3
  - Удовлетворяют ли вас гигиенические условия труда, т.е. освещенность, шум, вентиляция, световое оформление и т. д.? 6
  - Удовлетворяет ли вас организация вашего рабочего места (размещение мебели, расположение приспособлений и нужных бумаг в столах, ящиках, порядок и чистота и т. п.)? 6
- 9. Вычислительная техника или оргтехника**
- Достаточно ли оснащено ваше рабочее место записывающей аппаратурой (диктофоном, магнитофоном и т. п.)? 3
  - Насколько удовлетворяет вас обеспеченность множительной техникой (ксероксом, устройством для микрофильмирования и т. п.)? 3
  - Имеете ли селектор и диспетчерское оборудование? 3

- Имеете ли радиовещательное и телевизионное оборудование? 3
- Достаточно ли вы обеспечены и как используете плановые таблицы, картотеки и другие средства наглядности? 3
- Существует ли звуковая и световая связь с секретарем? 3
- Хорошо ли вы обеспечены малой вычислительной техникой (калькулятором и иными вычислительными устройствами и т. п.)? 3
- Насколько вы обеспечены необходимыми канцелярскими принадлежностями для письма, черчения, учета, хранения и т. п.? 3
- Имеете ли возможность пользоваться в процессе руководства персональным компьютером и насколько эффективно его используете? 9

## *10. Организация секретариата*

- Есть ли у вас собственный секретариат, позволяют ли профессиональные и личные качества референта или секретаря успешно выполнять свои функции (специальная подготовка, законченные курсы референтов или секретарей, необходимые навыки и черты характера, знание языка и т.п.)? 9
- Как вы используете помощь секретариата при рациональной организации своей работы и рабочего времени, в достаточной ли степени передаете ему менее важные и менее срочные дела и каким способом оцениваете их выполнение? 12
- Размещен ли секретариат отдельно или перед вашим кабинетом? 3
- Достаточно ли обеспечен секретариат мебелью, оргтехникой и прочим оборудованием, необходимым для нормальной работы? 3

# 4

## Практическая психодиагностика в деятельности менеджера

### 4.1. Самопознание и составление личностного портрета

Для менеджера чрезвычайно важным являются знание своих личностных качеств, сильных и слабых сторон в своем поведении, а также развитые навыки самонаблюдения и самооценки. В науке имеются специальные приемы и методы диагностики личностных особенностей человека, в том числе тесты. В этой части пособия читателю предлагаются несколько тестов для проверки фундаментальных личностных качеств и составления ориентировочного психологического портрета с целью дальнейшего использования его для самовоспитания и развития качеств, необходимых для предпринимательской и управленческой деятельности.

Как работать с предлагаемыми тестами? Прежде всего необходимо строго следовать инструкции, которая дается перед каждым тестом. Обязательно выполнять все требования инструкции. После заполнения бланка ответов необходимо проанализировать результаты теста и сделать соответствующие выводы о своих личностных качествах. После окончания заполнения всех тестов и расшифровки результатов целесообразно подготовить свой

психологический портрет, сравнить его с качествами, необходимыми менеджеру или предпринимателю, и сформулировать программу действий по самовоспитанию и самообразованию. Если встречаются затруднения при работе с тестами, то надо обратиться за консультацией к преподавателю курса основ менеджмента.



## Тест 1

Вам предлагается дать, не задумываясь, ответы на 20 пар вопросов. При этом ответы должны быть дифференцированы. Если названная в вопросе деятельность скорее нравится, чем не нравится, следует поставить в соответствующей клетке «Листа ответов» плюс (+). Если определенно нравится, — два плюса (++) , а если очень нравится, — три плюса (+++). Если скорее не нравится, чем нравится, — один минус (-), если определенно не нравится, — два минуса (--) , а если очень не нравится, — три минуса (---).

- |  |  |
|--|--|
| 1а. Ухаживать за животными   | 1б. Обслуживать машины, приборы (следить, регулировать)  |
| 2а. Помогать больным, лечить их  | 2б. Составлять таблицы, схемы, программы вычислительных машин  |
| 3а. Следить за качеством книжных иллюстраций, плакатов, художественных открыток, грампластинок | 3б. Следить за состоянием, развитием растений  |
| 4а. Обрабатывать материалы (дерево, ткань, металл, пластмассу и т. п.)                         | 4б. Доводить товары до потребителя (рекламировать, продавать)  |
| 5а. Обсуждать научно-популярные книги, статьи  | 5б. Обсуждать художественные книги (или пьесы, концерты)   |
| 6а. Выращивать молодняк (животных какой-либо породы)   | 6б. Тренировать товарищей (или младших) в выполнении каких-либо действий (трудовых, учебных, спортивных) |

- 7а.** Копировать рисунки, изображения (настраивать музыкальные инструменты)
- 8а.** Сообщать, разъяснять людям нужные им сведения (работа в справочном бюро, обслуживание экскурсий и т. д.)
- 9а.** Ремонтировать вещи, изделия (одежду, технику), жилище
- 10а.** Лечить животных
- 11а.** Выводить новые сорта растений
- 12а.** Разбирать споры, ссоры между людьми, убеждать, разъяснять, поощрять, наказывать
- 13а.** Участвовать в работе кружков или художественной самодеятельности
- 14а.** Обслуживать, налаживать медицинские приборы, аппараты
- 15а.** Составлять точные описания, отчеты о наблюдаемых явлениях, событиях, измеряемых объектах и др.
- 16а.** Делать лабораторные медицинские анализы
- 17а.** Красить или расписывать стены помещений, поверхность изделий
- 7б.** Управлять каким-либо грузовым (подъемным или транспортным) средством — подъемным краном, трактором, тепловозом и др.
- 8б.** Художественно оформлять выставки, витрины (или участвовать в подготовке пьес, концертов)
- 9б.** Искать и исправлять ошибки в текстах, таблицах, рисунках
- 10б.** Выполнять вычисления, расчеты
- 11б.** Конструировать, проектировать новые виды промышленных изделий (машины, одежду, дома, продукты питания и т. п.)
- 12б.** Разбираться в чертежах, схемах, таблицах (проводить, уточнять, приводить в порядок)
- 13б.** Наблюдать, изучать жизнь микробов
- 14б.** Оказывать людям медицинскую помощь при ранениях, ушибах, ожогах и т. п.
- 15б.** Художественно описывать, изображать события (наблюдаемые или представляемые)
- 16б.** Принимать, осматривать больных, беседовать с ними, назначать лечение
- 17б.** Осуществлять монтаж зданий или сборку машин, приборов

- 18а.** Организовывать культурные походы сверстников или младших (в театры, музеи), экскурсии, туристические походы и т. п.
- 19а.** Изготавливать по чертежам детали, изделия (машины, одежду), строить здания
- 20а.** Вести борьбу с болезнями растений, с вредителями леса, сада
- 18б.** Играть на сцене, принимать участие в концертах
- 19б.** Заниматься черчением, копировать чертежи, карты
- 20б.** Работать на клавишных машинах (пишущей машинке, телетайпе, компьютере и др.)

### Лист ответов

Номер вопроса	Вариант ответа					
	+	++	+++	-	--	----
1	2	3	4	5	6	7
1а						
1б						
2а						
2б						
3а						
3б						
4а						
4б						
5а						
5б						
6а						
6б						
7а						
7б						
8а						
8б						
9а						
9б						
10а						
10б						
11а						
11б						
12а						
12б						
13а						
13б						

1	2	3	4	5	6	7
14а						
14б						
15а						
15б						
16а						
16б						
17а						
17б						
18а						
18б						
19а						
19б						
20а						
20б						

*Анализ результатов ответа на вопросы теста*

Автор данного теста Е.А. Климов<sup>1</sup> предложил все многообразие профессий разделить на пять основных типов в зависимости от объектов, на которые они направлены: П — природа (растения, животные, микроорганизмы); Т — техника (машинны, материалы, разные виды энергии и т. д.); Ч — человек, группы людей, коллективы; З — знаковая информация (книги, языки, коды, модели); Х — художественные образы и их воспроизведение (изобразительное искусство, музыка и т. д.).

Следует воспользоваться следующим ключом для обработки результатов исследования.

П	Т	Ч	З	Х
1а	1б	2а	2б	3а
3б	4а	4б	5а	5б
6а		6б		7а
	7б	8а		8б
	9а		9б	
10а			10б	
11а	11б	12а	12б	13а
13б	14а	14б	15а	15б
16а		16б		17а
	17б	18а		18б
	19а		19б	
20а			20б	

<sup>1</sup> См.: Гамзю М.В., Домашенко И.А. Атлас по психологии — М.: Прогрессивное воспитание, 1986. — С. 233—236.

Результаты ответов, т.е. количество плюсов и минусов, подсчитываются по каждой колонке. Итог может быть выражен как алгебраическая сумма. Этот результат и будет характеризовать область наиболее целесообразного применения ваших способностей.



## Тест 2

Вашему вниманию предлагается тест Г. Айзенка<sup>1</sup>. На каждый вопрос вы должны отвечать только «да» или «нет» в зависимости от того, что больше соответствует вашим личным качествам. Нельзя оставлять вопрос без ответа.

Тест предназначен для выявления некоторых личностных свойств, а не интеллекта, поэтому важна первая реакция на вопрос, а не плод длительных раздумий. Вопросы составлены так, что они должны быть понятны человеку с любым уровнем образования.

Итак, просим вас в быстром темпе отвечать кратко «да» или «нет», проставляя ответы против каждого вопроса.

Вопрос	Да	Нет
1. Часто ли вы испытываете тягу к новым впечатлениям, к тому, чтобы «встряхнуться», испытать возбуждение?		
2. Часто ли вы нуждаетесь в друзьях, которые вас понимают, могут ободрить или утешить?		
3. Вы человек беспечный?		
4. Не находите ли вы, что вам очень трудно отвечать «нет»?		
5. Задумываетесь ли вы перед тем, как что-либо предпринять?		
6. Если вы обещаете что-то сделать, всегда ли вы сдерживаете свои обещания (независимо от того, удобно это вам или нет)?		

<sup>1</sup> См.: Практическая психодиагностика. Методики и тесты. — Самара: Изд. дом «БАХРАХ», 1998. — С. 133—141.

Вопрос	Да	Нет
7. Часто ли у вас бывают спады и подъемы настроения?		
8. Обычно вы поступаете и говорите быстро, не раздумывая?		
9. Часто ли вы чувствуете себя несчастным человеком без достаточных на то причин?		
10. Сделали бы вы все, что угодно, на спор?		
11. Возникает ли у вас чувство робости и смущения, когда вы хотите завести разговор с симпатичной (ным) незнакомкой (цем)?		
12. Выходите ли вы иногда из себя, злитесь?		
13. Часто ли вы действуете под влиянием минутного настроения?		
14. Часто ли вы беспокоитесь из-за того, что сделали и сказали что-нибудь такое, что не следовало бы делать или говорить?		
15. Предпочитаете ли вы обычно книги встречам с людьми?		
16. Легко ли вас обидеть?		
17. Любите ли вы часто бывать в компании?		
18. Бывают ли у вас иногда мысли, которые вы бы хотели скрыть от других?		
19. Верно ли, что вы иногда полны энергии, так, что все горят в руках, а иногда совсем вялы?		
20. Предпочитаете ли вы иметь поменьше друзей, но зато особенно близких вам?		
21. Часто ли вы мечтаете?		
22. Когда на вас кричат, вы отвечаете тем же?		
23. Часто ли вас беспокоит чувство вины?		
24. Все ли ваши привычки хороши и желательны?		
25. Способны ли вы дать волю чувствам и всю повеселиться в компании?		
26. Считаете ли вы себя человеком чувствительным?		
27. Считают ли вас человеком живым и веселым?		
28. Часто ли, сделав какое-нибудь важное дело, вы испытываете чувство, что могли бы сделать его лучше?		
29. Вы больше молчите, когда находитесь в обществе других людей?		

*Продолжение*

Вопрос	Да	Нет
30. Вы иногда сплетничаете?		
31. Бывает ли, что вам не спится из-за того, что разные мысли лезут в голову?		
32. Если вы хотите узнать о чем-нибудь, то вы предпочитаете прочитать об этом в книге нежели спросить?		
33. Бывают ли у вас сердцебиения?		
34. Нравится ли вам работа, которая требует от вас постоянного внимания?		
35. Бывают ли у вас приступы дрожи?		
36. Всегда ли вы платили бы за провоз багажа на транспорте, если бы не опасались проверки?		
37. Вам неприятно находиться в обществе, где подтрунивают друг над другом?		
38. Раздражительны ли вы?		
39. Нравится ли вам работа, которая требует быстроты действий?		
40. Волнуетесь ли вы по поводу каких-то неприятных событий, которые могли бы произойти?		
41. Вы ходите медленно и неторопливо?		
42. Вы когда-нибудь опаздывали на свидания или на работу?		
43. Часто ли вам снятся кошмары?		
44. Верно ли, что вы так любите поговорить, что никогда не упустите случая побеседовать с незнакомым человеком?		
45. Беспокоят ли вас какие-нибудь боли?		
46. Вы бы чувствовали себя очень несчастным, если бы длительное время были лишены широкого общения с людьми?		
47. Можете ли вы себя назвать нервным человеком?		
48. Есть ли среди ваших знакомых люди, которые вам явно не нравятся?		
49. Можете ли вы сказать, что весьма уверенный в себе человек?		
50. Легко ли вы обижаетесь, когда люди указывают на ваши ошибки в работе или на ваши личные промахи?		
51. Вы считаете, что трудно получить настоящее удовольствие от вечеринки?		

*Окончание*

Вопрос	Да	Нет
52. Беспокоит ли вас чувство, что вы чем-то хуже других?		
53. Легко ли вам внести оживление в довольно скучную компанию?		
54. Бывает ли, что вы говорите о вещах, в которых не разбираетесь?		
55. Беспокоитесь ли вы о своем здоровье?		
56. Любите ли вы подшучивать над другими?		
57. Страдаете ли вы от бессонницы?		

**Эмоциональная нестабильность (нейротизм)**

24

Легко расстраивающийся	Чувствительный
Тревожный	Беспокойный
Ригидный	Агрессивный
Склонный к рассуждениям	Возбудимый
Пессимистичный	Изменчивый, непостоянный
Сдержаненный	Импульсивный
Необщительный	Оптимистичный
Тихий	Активный
Меланхолик	Холерик
12	13
0 — Интроверсия	— Экстраверсия — 24
Флегматик	Сангвиник
Пассивный	Общительный
Осмотрительный	Контактный
Рассудительный, благоразумный	Разговорчивый
Доброжелательный, миролюбивый	Отзывчивый
Управляемый, контролируемый	Непринужденный
Внушающий доверие, надежный	Жизнерадостный
Ровный	Не склонный к беспокойству
Спокойный	Склонный к лидерству
0	

**Эмоциональная стабильность (устойчивость)**

*Рис. 4.1. Типы темперамента, определяемые на основе анализа показателей шкал «экстраверсия — интроверсия» и «эмоциональная стабильность — нестабильность»*

**Ключ к тесту**

**Искренность:** ответы «да» на вопросы 6, 24, 36; ответы «нет» на вопросы 12, 18, 30, 42, 48, 54.

**Экстраверсия:** ответы «нет» на вопросы 5, 15, 20, 29, 32, 34, 37, 41, 51; ответы «да» на вопросы 1, 3, 8, 10, 13, 17, 22, 25, 27, 39, 44, 46, 49, 53, 56.

*Нейротизм (эмоциональная нестабильность):* ответы «да» на вопросы 2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 38, 40, 43, 45, 47, 50, 52, 55, 57.

Ответ, совпадающий с ключом, оценивается в 1 балл.

*Интерпретация показателей по шкале «Искренность»:* 0–3 балла — откровенный; 4–6 баллов — ситуативный; 7–9 баллов — лживый (в данном случае речь идет только о степени искренности при ответах на вопросы теста, а не о лживости как личностной характеристике).

*Интерпретация показателей по шкале «Экстраверсия»:* 0–2 балла — сверхинтроверт; 3–6 баллов — интроверт; 7–10 баллов — потенциальный интроверт; 11–14 баллов — амбиверт; 15–18 баллов — потенциальный экстраверт; 19–22 балла — экстраверт; 23–24 балла — сверхэкстраверт.

*Интерпретация показателей по шкале «Нейротизм»:* 0–2 — сверхстабильный (устойчивый); 3–6 — стабильный; 7–10 — потенциально стабильный; 11–14 — нормостеник; 15–18 — потенциальный невротик; 19–22 — невротик; 23–24 — сверхневротик.

### *Обработка результатов*

Результаты по шкале «искренность» говорят о вашей склонности давать социально желаемые ответы. Если полученный показатель превышает 5 баллов, то можно утверждать, что вы были не искренны при ответах на вопросы.

Сравнив полученные результаты по шкалам «Экстраверсия» и «Нейротизм» с предложенной интерпретацией, отложите по схеме (рис. 4.1) полученные результаты по шкале «интроверсия — экстраверсия» и по шкале «нейротизм» (эмоциональная стабильность — нестабильность). Сочетание характеристик по двум шкалам укажет на тип вашего темперамента.

Чистых экстравертов (интровертов) и чистых невротиков почти не бывает. Типичные экстраверты и интроверты, невротики или эмоционально устойчивые люди являются полюсами, между которыми на непрерывной прямой расположено большинство людей. Речь идет только о преобладании экстра- или интровертных качеств и т.д.

На эти качества влияет и возраст, и пол. Г. Айзенк считает, что с возрастом уменьшаются экстравертированность и нейротизм и что женщины несколько более нейротичны и менее экстравертированны, чем мужчины.

Рассмотрим качества, присущие данным типам характеров, подробнее.

**1. Типичный экстраверт** — человек, обращенный преимущественно к другим людям, сосредоточенный на внешних событиях, открытый для других людей, поэтому является более легким объектом понимания.

Характерными чертами являются общительность, постоянная тяга к людям, разговорчивость. Он любит вечеринки, компании, рестораны, оживление и суету вокруг себя, любит вкусно поесть, часто бывает душой компаний. Типичный экстраверт постоянно испытывает тягу к новымпечатлениям, обычно он не любит читать, до чего-то до-качиваться, учиться, но любит получать новую информацию от других людей. Он жаждет возбуждения, рискует и любит рисковать, часто действует импульсивно. Он обожает каверзные шутки, «не лезет за словом в карман», говорит и действует быстро, как правило, уверен в себе, обычно любит перемены. Предпочитает движение и действие неподвижным размышлениям, имеет тенденцию к агрессивности и вспыльчив, в значительной степени беспечен и беззаботен, считает, что все уладится само собой, и его не очень волнует, чтобы все было как нужно. В оценке чужих пропступков снисходителен.

**2. Типичный интроверт** — человек, обращенный к своему внутреннему миру. Обычно это спокойный, сдержанный, застенчивый человек, постоянно анализирующий свои переживания. Он предпочитает общение с книгой общению с людьми, обычно сдержан со всеми, кроме близких (друзей или родных), не любит суеты вокруг себя, не любит шумных вечеринок, не терпит каверзных шуток, риска, авантюризма. Он имеет привычку планировать свои действия детально и не доверяет внезапным побуждениям, любит порядок в жизни, медлителен, не очень разговорчив, контролирует свои чувства, редко поступает агрессивно, не вспыльчив, на него можно положиться. Он несколько пессимистичен и высоко ценит этические нормы.

**3. Типичный невротик** — человек, плохо управляющий своими отрицательными эмоциями, а посему страдающий сам и заставляющий страдать окружающих. Он постоянно не уверен в себе, ему часто кажется, что он неудачник, несчастный человек. У него часто бывают резкие колебания настроения, спады и подъемы энергии, он очень раним, обидчив, болезненно реагирует на критику, раздражителен. У него повышенное внимание к своим состояниям, к физическому здоровью, он считает себя нервным человеком, концентрирует свое внимание на внешних проявлениях

нервности (сердцебиение, головная боль, дрожание, изменение дыхания и т.д.). Нередко страдает бессонницей, вечно из-за чего-то тревожится. Из-за неуверенности в себе он очень нерешителен, любит мечтать, а не действовать, любит копаться в своем прошлом. Неуверенность в себе нередко способствует возникновению у невротика завистливости, ревности и других подобных качеств, в которых он обычно не признается, но которые бессознательно проявляются в его поступках, в отношениях к людям. В коллективе это не очень легкий человек, к нему нужен очень чуткий, бережный подход.

4. Эмоционально стабильный (устойчивый) человек в своем поведении проявляет качества прямо противоположные невротику, т. е. эмоционально неустойчивому человеку.



### Тест 3

Каждый пункт данного теста содержит в себе два утверждения (*а* и *б*). Внимательно прочтите их и пометьте на бланке ответов то, которое в большей степени соответствует вашей точке зрения.

- 1 *а* Я верю в себя только тогда, когда чувствую, что могу справиться со всеми стоящими передо мной задачами.  
*б* Я верю в себя даже тогда, когда чувствую, что не могу справиться со всеми стоящими передо мной задачами.
- 2 *а* Я часто внутренне смущаюсь, когда мне говорят комплименты.  
*б* Я редко внутренне смущаюсь, когда мне говорят комплименты.
- 3 *а* Мне кажется, что человек может прожить свою жизнь так, как ему хочется.  
*б* Мне кажется, что у человека мало шансов прожить свою жизнь так, как ему хочется.
- 4 *а* Я всегда чувствую в себе силы для преодоления жизненных невзгод.  
*б* Я далеко не всегда чувствую в себе силы для преодоления жизненных невзгод.
- 5 *а* Я чувствую угрызения совести, когда, сержусь на тех, кого люблю.

- б Я не чувствую угрызений совести, когда сержусь на тех, кого люблю.
- 6 а В сложных ситуациях надо действовать уже испытанными способами, так как это гарантирует успех.  
б В сложных ситуациях, всегда надо искать принципиально новые решения.
- 7 а Для меня важно, разделяют ли другие мою точку зрения.  
б Для меня не слишком важно, чтобы другие разделяли мою точку зрения.
- 8 а Мне кажется, что человек должен спокойно относиться к тому неприятному, что он может услышать о себе от других.  
б Мне понятно, когда люди обижаются, услышав что-то неприятное о себе.
- 9 а Я могу безо всяких угрызений совести отложить до завтра то, что я должен сделать сегодня.  
б Меня мучают угрызения совести, если я откладываю на завтра то, что я должен сделать сегодня.
- 10 а Иногда я бываю так зол, что мне хочется «бросаться» на людей.  
б Я никогда не бываю настолько зол, чтобы хотелось «бросаться» на людей.
- 11 а Мне кажется, что в будущем меня ждет много хорошего.  
б Мне кажется, что мое будущее сулит мне мало хорошего.
- 12 а Человек должен оставаться честным во всем и всегда.  
б Бывают ситуации, когда человек имеет право быть нечестным.
- 13 а Взрослые никогда не должны сдерживать любознательность ребенка, даже если ее удовлетворение может иметь отрицательные последствия.  
б Не стоит потакать излишнему любопытству ребенка, когда оно может привести к дурным последствиям.
- 14 а У меня часто возникает потребность найти обоснование тем своим действиям, которые я совершаю просто потому, что мне этого хочется.  
б У меня почти никогда не возникает потребности найти обоснование тем своим действиям, которые я совершаю просто потому, что мне этого хочется.
- 15 а Я всячески стараюсь избегать огорчений.  
б Я не стремлюсь всегда избегать огорчений.
- 16 а Я часто испытываю чувство беспокойства, думая о других.

- б Я редко испытываю чувство беспокойства, думая о других.
- 17 а Я не хотел бы отступать от своих принципов даже ради того, чтобы совершить нечто, за что люди были бы мне благодарны.
- б Я хотел бы совершить нечто, за что люди были бы мне благодарны, даже если ради этого нужно было бы несколько отойти от своих принципов.
- 18 а Мне кажется, большую часть времени я не живу, а как бы готовлюсь к тому, чтобы по-настоящему начать жить в будущем.
- б Мне кажется, что большую часть времени я не готовлюсь к будущей «настоящей» жизни, а живу по-настоящему уже сейчас.
- 19 а Обычно я высказываю и делаю то, что считаю нужным, даже если это грозит осложнениями в отношениях с другом.
- б Я стараюсь не говорить и не делать такого, что может грозить осложнениями в отношениях с другом.
- 20 а Люди, которые проявляют повышенный интерес ко всему на свете, иногда меня раздражают.
- б Люди, которые проявляют повышенный интерес ко всему на свете, всегда вызывают у меня симпатию.
- 21 а Мне не нравится, когда люди проводят много времени в бесплодных мечтаниях.
- б Мне кажется, что ничего нет плохого в том, что люди тратят много времени на бесплодные мечтания.
- 22 а Я часто задумываюсь о том, соответствует ли мое поведение ситуации.
- б Я редко задумываюсь о том, соответствует ли мое поведение ситуации.
- 23 а Мне кажется, любой человек по природе своей способен преодолевать те трудности, которые ставит перед ним жизнь.
- б Я не думаю, что любой человек по природе своей способен преодолевать те трудности, которые ставит перед ним жизнь.
- 24 а Главное в нашей жизни — это создавать что либо новое.
- б Главное в нашей жизни — это быть честным и ближайшим человеком, приносить пользу людям.
- 25 а Мне кажется, что было бы лучше, если бы у большинства мужчин преобладали традиционные муж

ские черты характера, а у женщин — традиционные женские.

- б Мне кажется, что было бы лучше, если бы и мужчины и женщины сочетали в себе традиционные мужские и традиционные женские свойства характера.
- 26 а Два человека лучше всего ладят между собой, если каждый из них старается прежде всего доставить удовольствие другому в противовес свободному выражению своих чувств.  
б Два человека лучше всего ладят между собой, если каждый из них старается прежде всего выразить свои чувства в противовес стремлению доставить удовольствие другому.
- 27 а Жестокие и эгоистические поступки, которые совершают люди, являются естественными проявлениями их человеческой природы.  
б Жестокие и эгоистические поступки, которые совершают люди, не являются проявлениями человеческой природы.
- 28 а Осуществление моих планов в будущем во многом зависит от того, будут ли у меня друзья.  
б Осуществление моих планов в будущем лишь в незначительной степени зависит от того, будут ли у меня друзья.
- 29 а Я уверен в себе.  
б Я не уверен в себе.
- 30 а Мне кажется, что наиболее ценным для человека является любимая работа.  
б Мне кажется, что наиболее ценным для человека является счастливая семейная жизнь.
- 31 а Я никогда не сплетничаю.  
б Иногда мне нравится сплетничать.
- 32 а Я мирюсь с противоречиями в самом себе.  
б Я не могу мириться с противоречиями в самом себе.
- 33 а Если незнакомый человек окажет мне услугу, то я чувствую себя обязанным ему.  
б Если незнакомый человек окажет мне услугу, то я не чувствую себя обязанным ему.
- 34 а Иногда мне трудно быть искренним, даже тогда, когда, мне этого хочется.  
б Мне всегда удается быть искренним, когда этого хочется.
- 35 а Меня редко беспокоит чувство вины.  
б Меня часто беспокоит чувство вины.

- 36 а** Я постоянно чувствую себя обязанным делать все от меня зависящее, чтобы у тех, с кем я общаюсь, было хорошее настроение.
- б** Я не чувствую себя обязанным делать все от меня зависящее, чтобы у тех, с кем я общаюсь, было хорошее настроение.
- 37 а** Мне кажется, что каждый человек должен иметь представление об основных законах физики.
- б** Мне кажется, что многие люди могут обойтись без знания законов физики.
- 38 а** Я считаю необходимым следовать правилу «не тратить времени даром».
- б** Я не считаю необходимым следовать правилу «не тратить времени даром».
- 39 а** Критические замечания в мой адрес снижают мою самооценку.
- б.** Критические замечания в мой адрес не снижают мою самооценку.
- 40 а** Я часто переживаю из-за того, что в настоящий момент не делаю ничего значительного.
- б** Я редко переживаю из-за того, что в настоящий момент не делаю ничего значительного.
- 41 а** Я предпочитаю оставлять приятное на потом.
- б** Я не оставляю приятное на потом.
- 42 а** Я часто принимаю неожиданные решения.
- б** Я редко принимаю неожиданные решения.
- 43 а** Я стремлюсь открыто выражать свои чувства, даже если это может привести к каким-либо неприятностям.
- б** Я стараюсь не выражать открыто своих чувств в тех случаях, когда это может привести к каким-либо неприятностям.
- 44 а** Я не могу сказать, что я себе нравлюсь.
- б** Я могу сказать, что я себе нравлюсь.
- 45 а** Я часто вспоминаю о неприятных для себя вещах.
- б** Я редко вспоминаю о неприятных для себя вещах.
- 46 а** Мне кажется, что люди должны открыто проявлять в общении с другими свое недовольство ими.
- б** Мне кажется, что в общении с другими люди должны скрывать свое недовольство ими.
- 47 а** Мне кажется, что я могу судить о том, как должны вести себя другие люди.
- б** Мне кажется, что я не могу судить о том, как должны вести себя другие люди.

- 48 а** Мне кажется, что углубление в узкую специализацию является необходимым для настоящего ученого.  
**б** Мне кажется, что углубление в узкую специализацию делает человека ограниченным.
- 49 а** При определении того, что хорошо, а что плохо для меня важно мнение других людей.  
**б** Я стараюсь сам определить, что хорошо, а что плохо
- 50 а** Мне бывает трудно отличить любовь от простого сексуального влечения.  
**б** Я легко отличаю любовь от простого сексуального влечения.
- 51 а** Меня постоянно волнует проблема самоусовершествования.  
**б** Меня мало волнует проблема самоусовершенствования.
- 52 а** Достижение счастья не может быть целью человеческих отношений.  
**б** Достижение счастья — это главная цель человеческих отношений.
- 53 а** Мне кажется, я могу вполне доверять своим оценкам.  
**б** Мне кажется, я не могу доверять в полной мере своим собственным оценкам.
- 54 а** При необходимости человек может достаточно легко избавиться от своих привычек.  
**б** Человеку крайне трудно избавиться от своих привычек.
- 55 а** Мои чувства, иногда приводят в недоумение меня самого.  
**б** Мои чувства никогда не повергают меня в недоумение.
- 56 а** В некоторых случаях я считаю себя вправе дать человеку понять, что он кажется глупым и неинтересным.  
**б** Я никогда не считаю себя вправе дать человеку понять, что он кажется мне глупым и неинтересным.
- 57 а** Можно судить со стороны, насколько счастлив складываются отношения между людьми.  
**б** Наблюдая со стороны, нельзя сказать, насколько удачно складываются отношения между людьми.
- 58 а** Я часто перечитываю понравившиеся мне книги.  
**б** Я думаю, что лучше прочесть какую-либо новую книгу, чем возвращаться к уже прочитанному.
- 59 а** Я очень увлечен своей работой.

- б Я не могу сказать, что я увлечен своей работой.
- 60 а Я не доволен своим прошлым.  
б Я доволен своим прошлым.
- 61 а Я чувствую себя обязанным говорить всегда правду.  
б Я не чувствую себя обязанным всегда говорить правду.
- 62 а Существует очень мало ситуаций, когда могу позволить себе дурачиться.  
б Существует множество ситуаций, когда я могу позволить себе дурачиться.
- 63 а Стремясь разобраться в характере и чувствах другого человека, люди бывают излишне бес tactны.  
б Стремление разобраться в характерах и чувствах окружающих людей естественно для человека и поэтому может оправдать бес tactность.
- 64 а Обычно я расстраиваюсь из-за потери или поломки нравящихся мне вещей.  
б Обычно я не расстраиваюсь из-за потери или поломки нравящихся мне вещей.
- 65 а Я чувствую себя обязанным поступать так, как от меня ожидают окружающие.  
б Я не чувствую себя обязанным поступать так, как от меня ожидают окружающие.
- 66 а Интерес к самому себе всегда необходим для человека.  
б Излишнее самокопание иногда имеет дурные последствия.
- 67 а Иногда я боюсь быть самим собой.  
б Я никогда не боюсь быть самим собой.
- 68 а Большая часть того, что мне приходится делать, доставляет мне удовольствие.  
б Лишь немногое из того, что я делаю, доставляет мне удовольствие.
- 69 а Лишь люди тщеславные думают о своих достоинствах и не думают о недостатках.  
б Не только тщеславные люди думают о своих достоинствах.
- 70 а Я могу делать что-либо для других, не требуя, чтобы они это оценили.  
б Я вправе ожидать от других, чтобы они оценили то, что я делаю для них.
- 71 а Человек должен раскаиваться в своих поступках.  
б Человек совсем не обязательно должен раскаиваться в своих поступках.
- 72 а Мне необходимы обоснования для принятия своих чувств.

- б* Обычно мне не нужны обоснования для принятия моих чувств.
- 73 а** В большинстве ситуаций я прежде всего стараюсь понять, чего хочу я сам.
- б* В большинстве ситуаций я прежде всего пытаюсь понять, чего хотят окружающие.
- 74 а** Я стараюсь не быть «белой вороной».
- б* Я позволяю себе быть «белой вороной».
- 75 а** Когда я нравлюсь сам себе, мне кажется, что я нравлюсь всем окружающим.
- б* Даже когда я нравлюсь сам себе, я понимаю, что есть люди, которым я неприятен.
- 76 а** Мое прошлое в значительной степени определяет мое будущее.
- б* Мое прошлое слабо определяет мое будущее.
- 77 а** Часто бывает так, что выразить свои чувства важнее, чем обдумывать ситуацию.
- б* Довольно редко бывает так, что выразить свои чувства важнее, чем обдумывать ситуацию.
- 78 а** Тес усилия и затраты, которых требует познание истины, оправданы, так как приносят пользу людям.
- б* Тес усилия и затраты, которых требует познание истины, оправданы хотя бы тем, что доставляют человеку эмоциональное удовлетворение.
- 79 а** Мне всегда необходимо, чтобы другие одобряли то, что я делаю.
- б* Мне не всегда необходимо, чтобы другие одобряли то, что я делаю.
- 80 а** Я доверяю тем решениям, которые принимаю внезапно.
- б* Я не доверяю тем решениям, которые принимаются внезапно.
- 81 а** Пожалуй, я могу сказать, что я живу с ощущением счастья.
- б* Пожалуй, я не могу сказать, что я живу с ощущением счастья.
- 82 а** Довольно часто мне бывает скучно.
- б* Мне никогда не бывает скучно.
- 83 а** Я часто проявляю свое отношение, расположение к человеку независимо от того, взаимно ли оно.
- б* Я редко проявляю свое расположение к человеку, не будучи уверенным, что оно взаимно.
- 84 а** Я легко принимаю рискованные решения.
- б* Обычно мне бывает трудно принимать рискованные решения.

- 85 а Я стараюсь во всем и всегда поступать честно.  
б Иногда я считаю возможным мошенничать.
- 86 а Я готов примириться со своими ошибками.  
б Мне трудно примириться со своими ошибками.
- 87 а Обычно я чувствую себя виноватым, когда поступаю эгоистично.  
б Обычно я не чувствую себя виноватым, когда поступаю эгоистично.
- 88 а Дети должны понимать, что у них нет тех прав и привилегий, которые есть у взрослых.  
б Детям не обязательно осознавать, что у них нет тех прав и привилегий, что у взрослых.
- 89 а Я хорошо знаю, какие чувства я способен испытывать, а какие нет.  
б Я еще не понял до конца, какие чувства я способен испытывать, а какие нет.
- 90 а Я думаю, что большинству людей можно доверять.  
б Я думаю, что без крайней необходимости людям доверять не стоит.
- 91 а Прошлое, настоящее и будущее представляются мне как единое целое.  
б Мое настоящее представляется мне слабо связанным с прошлым и будущим.
- 92 а Я предпочитаю проводить отпуск, путешествуя, даже если это связано с большими затратами и неудобствами.  
б Я предпочитаю проводить отпуск спокойно, в комфортабельных условиях.
- 93 а Бывает, мне нравятся люди, чье поведение я не одобряю.  
б Мне почти никогда не нравятся люди, чье поведение я не одобряю.
- 94 а Людям от природы свойственно понимать друг друга.  
б По природе своей человеку свойственно заботиться о своих интересах.
- 95 а Мне никогда не нравятся слишком вольные шутки.  
б Мне иногда нравятся, пожалуй, слишком вольные шутки.
- 96 а Меня любят потому, что я сам способен любить.  
б Меня любят потому, что я стараюсь заслужить любовь окружающих.
- 97 а Мне кажется, что эмоциональное и рациональное в человеке не противоречат друг другу.  
б Мне кажется, что эмоциональное и рациональное в человеке противоречат друг другу.

- 98 а** Я чувствую себя уверенным в отношениях с другими людьми.  
**б** Я чувствую себя неуверенно в отношениях с другими людьми.
- 99 а** Защищая собственные интересы, люди часто забывают об интересах окружающих.  
**б** Защищая собственные интересы, люди обычно не забывают интересы окружающих.
- 100 а** Я всегда могу положиться на свои способности ориентироваться в ситуации.  
**б** Я далеко не всегда могу положиться на свои способности ориентироваться в ситуации.
- 101 а** Я считаю, что способность к творчеству — природное свойство человека.  
**б** Я считаю, что далеко не все люди одарены природной способностью к творчеству.
- 102 а** Обычно я не расстраиваюсь, если мне не удается добиться совершенства в чем-либо.  
**б** Я часто расстраиваюсь, если мне не удается достичь совершенства в чем-либо.
- 103 а** Иногда я боюсь показаться слишком деликатным.  
**б** Я никогда не боюсь показаться слишком деликатным.
- 104 а** Мне легко смириться со своими слабостями.  
**б** Мне трудно смириться со своими слабостями.
- 105 а** Мне кажется, что я смогу добиться совершенства во всем, что я делаю.  
**б** Мне не кажется, что я смогу добиться совершенства во всем, что я делаю.
- 106 а** Мне часто приходится оправдывать перед самим собой свои поступки.  
**б** Мне редко приходится оправдывать перед самим собой свои поступки.
- 107 а** Выбирая для себя какое-нибудь занятие, человек должен считаться с тем, насколько оно необходимо.  
**б** Человек должен всегда заниматься только тем, чем ему интересно.
- 108 а** Я могу сказать, что мне нравится большинство людей, которых я знаю.  
**б** Я не могу сказать, что мне нравится большинство людей, которых я знаю.
- 109 а** Иногда я не против того, чтобы мной командовали.  
**б** Мне никогда не нравится, когда мной командуют.
- 110 а** Я не стесняюсь обнаруживать свои слабости перед друзьями.

- б Мне нелегко обнаружить свои слабости даже перед друзьями.
- 111 а Я часто боюсь совершить какую-нибудь оплошность.  
б Я не боюсь совершить какую-нибудь оплошность.
- 112 а Наибольшего удовлетворения человек достигает, добившись желаемого результата в работе.  
б Наибольшее удовлетворение человек получает в самом процессе работы.
- 113 а О человеке никогда с уверенностью нельзя сказать, добрый он или злой.  
б Обычно о человеке можно сказать, добрый он или злой.
- 114 а Я почти всегда чувствую в себе силы поступать так, как я считаю нужным, несмотря на последствия.  
б Я далеко не всегда чувствую в себе силы поступать так, как я считаю нужным, всегда оцениваю последствия.
- 115 а Люди часто раздражают меня.  
б Люди редко раздражают меня.
- 116 а Мое чувство самоуважения во многом зависит от того, чего я достиг.  
б Мое чувство самоуважения в небольшой степени зависит от того, чего я достиг.
- 117 а Зрелый человек всегда должен осознавать причины каждого своего поступка.  
б Зрелый человек совсем не обязательно должен осознавать причины какого своего поступка.
- 118 а Я воспринимаю себя таким, каким меня видят окружающие.  
б Я вижу себя не совсем таким, каким видят меня окружающие.
- 119 а Бывает, что я стыжусь своих чувств.  
б Я никогда не стыжусь своих чувств.
- 120 а Мне нравится участвовать в жарких спорах.  
б Мне не нравится участвовать в жарких спорах.
- 121 а У меня не хватает времени на то, чтобы следить за новинками в мире искусства и литературы.  
б Я постоянно слежу за новинками искусства и литературы.
- 122 а Мне всегда удается руководствоваться в жизни своими собственными чувствами и желаниями.  
б Мне не часто удается руководствоваться в жизни своими собственными чувствами и желаниями.
- 123 а Я часто руководствуюсь общепринятыми предположениями в решении моих личных проблем.

*б* Я редко руководствуюсь в решении моих личных проблем общепринятыми представлениями.

**124 а** Мне кажется, что для того, чтобы заниматься творческой деятельностью, человек должен обладать определенными знаниями в этой области.

*б* Мне кажется, что для того, чтобы заниматься творческой деятельностью, человеку не обязательно много знать.

**125 а** Я боюсь неудач.

*б* Я не боюсь неудач.

**126 а** Меня часто беспокоит вопрос о том, что произойдет в будущем.

*б* Меня редко беспокоит вопрос о том, что произойдет в будущем.

### *Лист ответов*

1 а б	17 а б	33 а б	49 а б	65 а б	81 а б	97 а б	113 а б
2 а б	18 а б	34 а б	50 а б	66 а б	82 а б	98 а б	114 а б
3 а б	19 а б	35 а б	51 а б	67 а б	83 а б	99 а б	115 а б
4 а б	20 а б	36 а б	52 а б	68 а б	84 а б	100 а б	116 а б
5 а б	21 а б	37 а б	53 а б	69 а б	85 а б	101 а б	117 а б
6 а б	22 а б	38 а б	54 а б	70 а б	86 а б	102 а б	118 а б
7 а б	23 а б	39 а б	55 а б	71 а б	87 а б	103 а б	119 а б
8 а б	24 а б	40 а б	56 а б	72 а б	88 а б	104 а б	120 а б
9 а б	25 а б	41 а б	57 а б	73 а б	89 а б	105 а б	121 а б
10 а б	26 а б	42 а б	58 а б	74 а б	90 а б	106 а б	122 а б
11 а б	27 а б	43 а б	59 а б	75 а б	91 а б	107 а б	123 а б
12 а б	28 а б	44 а б	60 а б	76 а б	92 а б	108 а б	124 а б
13 а б	29 а б	45 а б	61 а б	77 а б	93 а б	109 а б	125 а б
14 а б	30 а б	46 а б	62 а б	78 а б	94 а б	110 а б	126 а б
15 а б	31 а б	47 а б	63 а б	79 а б	95 а б	111 а б	
16 а б	32 а б	48 а б	64 а б	80 а б	96 а б	112 а б	

### *Анализ результатов теста*

Самоактуализационный тест (CAT) состоит из 126 пунктов, каждый из которых включает два суждения ценностного или инцеденческого характера<sup>1</sup>. Суждения не обязательно яв-

<sup>1</sup> CAT разработан на основе получившего широкую известность опросника личностных ориентаций Э. Шострем. Тест-опросник был существенно переработан авторами. (См.: Алешина Е.А., Гозман Л.Я., Дубовская Е.М. Социально-психологические методы исследования супружеских отношений. Специпрактикум по социальной психологии. — М.: Изд-во МГУ, 1987. — С. 91—114.)

ляются строго полярными. Тем не менее испытуемому предлагаются выбрать то из них, которое в большей степени отвечает его представлениям или привычному способу поведения.

CAT измеряет самоактуализацию по двум базовым шкалам и ряду дополнительных. Базовыми являются шкала компетентности во времени и шкала поддержки. Двенадцать дополнительных шкал разбиты на 6 блоков — по две в каждом. Каждый пункт входит в одну или более дополнительных шкал и, как правило, в одну базовую. Совпадение ответа с ключом к тесту равно 1 баллу.

### ***Базовые шкалы***

*Шкала компетентности* во времени включает 17 пунктов. Высокий балл по этой шкале свидетельствует о способности, во-первых, субъекта жить настоящим, т.е. переживать настоящий момент во всей его полноте, а не просто как фатальное последствие прошлого или подготовку к будущей настоящей жизни, во-вторых, ощущать неразрывность прошлого, настоящего и будущего, т. е. видеть свою жизнь целостной. Именно такое мироощущение говорит о высокой самоактуализации личности. Низкий балл по этой шкале означает ориентацию человека лишь на один из отрезков временной шкалы (прошлое, настоящее или будущее), дискретное восприятие своего жизненного пути. Ряд эмпирических исследований также свидетельствует о непосредственной связи ориентации во времени с уровнем личностного развития.

*Шкала поддержки* включает 91 пункт и измеряет степень независимости ценностей и поведения субъекта от воздействия извне. Человек, имеющий высокий балл по этой шкале, относительно независим в своих поступках, что, однако, не означает враждебности к окружающим или конфронтации с групповыми нормами. Низкий балл свидетельствует о высокой степени зависимости, конформности, внешнем локусе контроля. Содержание этой шкалы наиболее близко именно к этому последнему понятию.

### ***Дополнительные шкалы***

В отличие от базовых, измеряющих глобальные характеристики самоактуализации, дополнительные шкалы ориентированы на регистрацию отдельных ее аспектов.

1. *Шкала ценностных ориентаций* состоит из 20 пунктов. Она измеряет, в какой степени человек разделяет ценности, характерные для самоактуализирующейся личности. Высокий балл по шкале характеризует высокую степень самоактуализации.

2. Шкала гибкости поведения состоит из 24 пунктов. Она измеряет степень гибкости в реализации своих ценностей, способность быстро реагировать на изменяющиеся аспекты ситуации.

Шкалы ценностных ориентаций и гибкости поведения, дополняя друг друга, образуют блок ценностей. Первая шкала характеризует сами ценности, вторая — лабильность понимания.

3. Шкала сенситивности к себе состоит из 13 пунктов. Измеряет, в какой степени человек отдает себе отчет в своих потребностях и чувствах.

4. Шкала спонтанности состоит из 14 пунктов. Она измеряет способность спонтанно выражать свои чувства. Высокий балл по этой шкале не означает отсутствия способности к продуманным, целенаправленным действиям, он лишь свидетельствует о возможности и другого, не рассчитанного заранее способа поведения.

Шкалы 3 и 4 составляют блок чувств. Первая определяет то, насколько субъект осознает собственные чувства, вторая — в какой степени они проявляются в поведении.

5. Шкала самоуважения включает 15 пунктов и измеряет способность субъекта оценить свои достоинства.

6. Шкала самопринятия состоит из 21 пункта и регистрирует степень принятия себя вне зависимости от оценки своих достоинств и недостатков.

Шкалы 5 и 6 составляют блок самовосприятия.

7. Шкала представления о природе человека состоит из 10 пунктов. Высокий балл по шкале свидетельствует о склонности субъекта воспринимать природу человека в целом как положительную (люди в массе своей добры) и не считать дилеммы «мужественность — женственность», «рациональность — эмоциональность» и другие антагонистические.

8. Шкала синergии включает в себя 7 пунктов и характеризует способность к целостному восприятию мира и людей, к пониманию связности противоположностей, таких, как игра и работа, телесное и духовное и др.

Шкала 7 и 8 очень близки по содержанию и могут анализироваться совместно. Они составляют блок концепции человека.

9. Шкала принятия агрессии состоит из 16 пунктов. Высокий балл по шкале свидетельствует о способности принимать свое раздражение, гнев и агрессивность как естественное проявление человеческой природы. Конечно же, речь не идет об оправдании антисоциального поведения.

**10.** Шкала контактности состоит из 20 пунктов и характеризует способность субъекта к быстрому установлению глубоких контактов с людьми или, используя ставшую привычной в литературе терминологию, к субъект-субъектному общению.

Шкалы 9 и 10 составляют блок *межличностной чувствительности*.

**11.** Шкала познавательных потребностей состоит из 11 пунктов. Она измеряет степень выраженности у человека стремления к приобретению знаний об окружающем мире.

**12.** Шкала креативности включает в себя 14 пунктов. Характеризует выраженность творческой направленности личности.

Шкалы 11 и 12 составляют блок *отношения к познанию*.

Вопросы, оставленные без ответов, или те, в которых отмечены оба утверждения, при обработке не учитываются. В случае если таких вопросов более 10% от общего числа, исследование считается недействительным. Инструкция не ограничивает времени ответов, хотя практика показывает, что оно обычно не превышает 30—35 мин.

### **Ключ к тесту CAT**

*Шкала компетентности во времени:* 11а, 16б, 18б, 21а, 28б, 38б, 40б, 41б, 45б, 60б, 64б, 71б, 76б, 82б, 91б, 106б, 126б.

*Шкала поддержки:* 1б, 2б, 3а, 4а, 5б, 7б, 8а, 9а, 10а, 12б, 14б, 15б, 17а, 19а, 22б, 23а, 25б, 26б, 27б, 29а, 31б, 32а, 33б, 34а, 35б, 36б, 39б, 42а, 43а, 44б, 46а, 47б, 49б, 50б, 51б, 52а, 53а, 55а, 56а, 57а, 59а, 61б, 62б, 65б, 66а, 67б, 68а, 69б, 70а, 72б, 73а, 74б, 75б, 77а, 80а, 81а, 83а, 85б, 86а, 87б, 88б, 89б, 90а, 93а, 94а, 95б, 96а, 97а, 98а, 99б, 100а, 102а, 103б, 104а, 105б, 108б, 109а, 110а, 111б, 113а, 114а, 115а, 116б, 117б, 118а, 119б, 120а, 122а, 123б, 125б.

*Шкала ценностной ориентации:* 17а, 29а, 42а, 49б, 50б, 53а, 56а, 59а, 67б, 68а, 69б, 80а, 81а, 90а, 93а, 97а, 99б, 113а, 114а, 122а.

*Шкала гибкости поведения:* 3а, 9а, 12б, 33б, 36б, 38б, 40б, 47б, 50б, 51б, 61б, 62б, 65б, 68а, 70а, 74б, 82б, 85б, 95б, 97а, 99б, 102а, 105б, 123б.

*Шкала сензитивности:* 2б, 5б, 10а, 43а, 46а, 55а, 73а, 77а, 83а, 89б, 103б, 119б, 122а.

*Шкала спонтанности:* 5б, 14б, 15б, 26б, 42а, 62б, 67б, 74б, 77а, 80а, 81а, 83а, 95б, 114а.

*Шкала самоуважения:* 2б, 3а, 7б, 23а, 29а, 44б, 53а, 61и, 69б, 98а, 100а, 102а, 106б, 114а, 122а.

*Шкала самопринятия: 1б, 8а, 14б, 22б, 31б, 32а, 34а, 39б, 53а, 61б, 71б, 75б, 86а, 87б, 104а, 105б, 106б, 110а, 111б, 116б, 125б.*

*Шкала представлений о природе человека: 23а, 25б, 27б, 30б, 66а, 90а, 94а, 97а, 99б, 113а.*

*Шкала синергичности: 50б, 68а, 91б, 93а, 97а, 99б, 113а.*

*Шкала принятия агрессии: 5б, 8а, 10а, 15б, 19а, 29а, 39б, 43а, 46а, 56а, 57б, 67б, 85б, 93а, 94а, 115а.*

*Шкала контактности: 5б, 7б, 17а, 23б, 26б, 36б, 46а, 65б, 70а, 73а, 74б, 75б, 79б, 96а, 99б, 103б, 108б, 109а, 120а, 124б.*

*Шкала познавательных потребностей: 13а, 20б, 37а, 48а, 63б, 66а, 78б, 82б, 92а, 107б, 121б.*

*Шкала креативности: 6б, 24а, 30а, 42а, 54а, 58а, 59а, 68а, 84а, 101а, 105б, 112б, 123б, 124б.*



## Тест 4

Этот тест Т.Лирп предполагает параллельные ответы читателя и хорошо знающих его людей. Независимо друг от друга читатель оценивает себя и другие люди оценивают его.

### *Инструкция для читателя*

Следует внимательно прочесть каждую из приведенных в тесте характеристик и подумать, соответствует ли она нашему представлению о себе. Если «да», то в специальной таблице, предназначеннной для регистрации ответов, перечеркните крестом соответствующие порядковому номеру характеристики цифру в сетке регистрационного листа. Если «нет», то не делайте никаких пометок на регистрационном листе.

### *Инструкция для хорошо знающих читателя людей*

По приведенным в тесте характеристикам оцените человека, которого вы хорошо знаете. Следует внимательно прочесть каждую из характеристик и подумать, соответствует ли она вашему представлению о нем (о ней). Если «да», то в специальной таблице, предназначенной для регистрации ответов, перечеркните крестом соответствующую порядковому номеру характеристики цифру. Если

«нет», то не делайте никаких пометок на регистрационном листе.

**Текст опросного листа:**

1. Умеет нравиться.
2. Производит впечатление на окружающих.
3. Умеет распоряжаться, приказывать.
4. Умеет настоять на своем.
5. Обладает чувством достоинства.
6. Независимый.
7. Способный сам позаботиться о себе.
8. Может проявить безразличие.
9. Способный быть суровым.
10. Строгий, но справедливый.
11. Может быть искренним.
12. Критичный к другим.
13. Любит поплакаться.
14. Часто печальный.
15. Способный проявлять недоверие.
16. Часто разочаровывается.
17. Способный быть критичным к себе.
18. Способный признать свою неправоту.
19. Охотно подчиняется.
20. Покладистый.
21. Благодарный.
22. Восхищающийся и склонный к подражанию.
23. Уважительный.
24. Ищущий одобрения.
25. Способный к сотрудничеству, взаимопомощи.
26. Стремится ужиться с другими.
27. Доброжелательный.
28. Внимательный и ласковый.
29. Деликатный.
30. Ободряющий.
31. Отзывчивый к призывам о помощи.
32. Бескорыстный.
33. Способный вызывать восхищение.
34. Пользуется у других уважением.
35. Обладает талантом руководителя.
36. Любит ответственность.
37. Уверенный в себе.
38. Самоуверенный и напористый.
39. Деловитый, практичный.
40. Соперничающий.

41. Стойкий и крутой, где надо.
42. Неумолимый, но беспристрастный.
43. Раздражительный.
44. Открытый и прямолинейный.
45. Не терпит, чтобы им командовали.
46. Скептический.
47. На него трудно произвести впечатление.
48. Обидчивый, щепетильный.
49. Легко смущается.
50. Неуверенный в себе.
51. Уступчивый.
52. Скромный.
53. Часто прибегает к помощи других.
54. Очень почитает авторитеты.
55. Охотно принимает советы.
56. Доверчив и стремится радовать других.
57. Всегда любезен в общении.
58. Дорожит мнением окружающих.
59. Общительный и уживчивый.
60. Добросердечный.
61. Добрый, вселяющий уверенность.
62. Нежный и мягкосердечный.
63. Любит заботиться о других.
64. Щедрый.
65. Любит давать советы.
66. Производит впечатление значительности.
67. Начальственно-повелительный.
68. Властный.
69. Хвастливый.
70. Ничеменный и самодовольный.
71. Думает только о себе.
72. Хитрый.
73. Нестерпимый к ошибкам других.
74. Расчетливый.
75. Откровенный.
76. Часто недружелюбный.
77. Охлобленный.
78. Жалобщик.
79. Ревнивый.
80. Долго помнит обиды.
81. Склонный к самобичеванию.
82. Заостренчивый.
83. Безынициативный.
84. Кроткий.

85. Зависимый, несамостоятельный.
86. Любит подчиняться.
87. Предоставляет другим принимать решения.
88. Легко попадает впросак.
89. Легко поддается влиянию друзей.
90. Готов довериться любому.
91. Благорасположен ко всем без разбора.
92. Всем симпатизирует.
93. Прощает все.
94. Переполнен чрезмерным сочувствием.
95. Великодушен и терпим к недостаткам.
96. Стремится помочь каждому.
97. Стремящийся к успеху.
98. Ожидает восхищения от каждого.
99. Распоряжается другими.
100. Деспотичный.
101. Относится к окружающим с чувством превосходства.
102. Тщеславный.
103. Эгоистичный.
104. Холодный, черствый.
105. Язвительный, насмешливый.
106. Злой, жестокий.
107. Часто гневлив.
108. Бесчувственный, равнодушный.
109. Злопамятный.
110. Проникнут духом противоречия.
111. Упрямый.
112. Недоверчивый и подозрительный.
113. Робкий.
114. Стыдливый.
115. Услужливый.
116. Мягкотелый.
117. Почти никому не возражает.
118. Навязчивый.
119. Любит, чтобы его опекали.
120. Чрезмерно доверчивый.
121. Стремится снискать расположение каждого.
122. Со всеми соглашается.
123. Всегда со всеми дружелюбен.
124. Всех любит.
125. Слишком снисходителен к окружающим.
126. Старается утешить каждого.
127. Заботится о других в ущерб себе.
128. Портит людей чрезмерной добротой.

**Таблица для самооценки:**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72
73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84
85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96
97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108
109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120
121	122	123	124	125	126	127	128				

**Таблицы для оценки человека близко знающими его людьми:**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72
73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84
85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96
97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108
109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120
121	122	123	124	125	126	127	128				

**Ключ к тесту**

Номера актантов	Номера качеств (характеристик)
I	1, 2, 3, 4, 33, 34, 35, 36, 65, 66, 67, 68, 97, 98, 99, 100
II	5, 6, 7, 8, 37, 38, 39, 40, 69, 70, 71, 72, 101, 102, 103, 104
III	9, 10, 11, 12, 41, 42, 43, 44, 73, 74, 75, 76, 105, 106, 107, 108

IV	13, 14, 15, 16, 45, 46, 47, 48, 77, 78, 79, 80, 109, 110, 111, 112
V	17, 18, 19, 20, 49, 50, 51, 52, 81, 82, 83, 84, 113, 114, 115, 116
VI	21, 22, 23, 24, 53, 54, 55, 56, 85, 86, 87, 88, 117, 118, 119, 120
VII	25, 26, 27, 28, 57, 58, 59, 60, 89, 90, 91, 92, 121, 122, 123, 124
VIII	29, 30, 31, 32, 61, 62, 63, 64, 93, 94, 95, 96, 125, 126, 127, 128

Каждый из октантов формирует 16 характеристик. Количество зачеркнутых номеров по каждому из 8 октантов позволяют вывести определенные характеристики. Каждый зачеркнутый номер можно считать за один балл.

Варианты характеристик здесь следующие!:

**I октант. Властный — лидирующий.** При умеренно выраженных баллах (до 8) выявляет уверенность в себе, умение быть хорошим советчиком, наставником и организатором, свойства руководителя. При высоких показателях — нетерпимость к критике, переоценка собственных возможностей (до 12 баллов), императивная потребность командовать другими, черты деспотизма (выше 12 баллов).

**II октант. Независимый — доминирующий.** Выявляет стиль межличностных отношений от уверенного, независимого, соперничающего (до 8 баллов) до самодовольного, с выраженным чувством собственного превосходства над окружающими, с тенденцией иметь особое мнение, отличное от мнения большинства, и занимать обособленную позицию в группе (при баллах от 12 до 16).

**III октант. Прямолинейный — агрессивный.** В зависимости от степени выраженности показателей этот октант выявляет искренность, непосредственность, прямолинейность, настойчивость в достижении цели (умеренное количество баллов) или чрезмерное упорство, недружелюбие, несдержанность и вспыльчивость (высокое количество баллов).

**IV октант. Недоверчивый — скептический.** Реалистичность суждений и поступков, скептицизм и неконформность.

(до 8 баллов) перерастает в крайне обидчивое и недоверчивое отношение к окружающим с выраженной склонностью к критицизму, недовольством окружающими и подозрительностью.

V октант. Покорно-застенчивый. Отражает такие особенности поведения, как скромность, застенчивость, склонность брать на себя чужие обязанности. При высоких баллах — полная покорность, повышенное чувство вины.

VI октант. Зависимый — послушный. При умеренных баллах — потребность в помощи и доверии со стороны окружающих, в их признании. При высоких показателях — чрезмерная податливость чужому влиянию, зависимость от мнения окружающих.

VII октант. Сотрудничающий — конвенциональный. Выявляет особенности лиц, стремящихся к тесному сотрудничеству и хорошим отношениям с окружающими. Избыточность в проявлении данного стиля проявляется в излишней компромиссности, стремлении подчеркнуть свою причастность к интересам большинства.

VIII октант. Ответственный — великодушный. Проявляется вырожденной готовностью помогать окружающим, развитым чувством ответственности. Высокие баллы свидетельствуют об альтруизме, мягкосердечности.

После сравнения полученных результатов целесообразно обсудить расхождения в оценках с другими людьми без излишних эмоций и категоричности. Этот тест, если отнесись к нему серьезно, позволяет увидеть себя во взаимоотношениях с окружающими и попытаться улучшить эти взаимоотношения.



## Тест 5

Из двух вариантов ответов на каждый вопрос, обозначенных буквами *а* и *б*, выберите тот, который отражает ваши особенности поведения в конфликтных ситуациях.

- 1 *а* Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.  
*б* Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.
- 2 *а* Я стараюсь найти компромиссное решение.

- б Я пытаюсь уладить его с учетом всех интересов другого человека и моих собственных.
- 3 а Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.  
б Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
- 4 а Я стараюсь найти компромиссное решение.  
б Я стараюсь не задевать чувств другого человека.
- 5 а Улаживая спорную ситуацию, я все время пытаюсь найти поддержку у другого.  
б Я стараюсь делать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
- 6 а Я пытаюсь избежать неприятности для себя.  
б Я стараюсь добиться своего.
- 7 а Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, с тем чтобы со временем решить его окончательно.  
б Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться своего.
- 8 а Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.  
б Я первым делом стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые вопросы и интересы.
- 9 а Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникших разногласий.  
б Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.
- 10 а Я твердо стремлюсь добиться своего.  
б Я пытаюсь найти компромиссное решение.
- 11 а Первым делом я стремлюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.  
б Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
- 12 а Часто я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.  
б Я даю возможность собеседнику в чем-то оставаться при своем мнении, если он также идет навстречу.
- 13 а Я предлагаю среднюю позицию.  
б Я настаиваю, чтобы все было сделано по-моему.
- 14 а Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.  
б Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов.
- 15 а Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.  
б Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряжения.
- 16 а Я стараюсь не задеть чувств другого.

- б Я обычно пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
- 17 а Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.  
б Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
- 18 а Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.  
б Я дам другому возможность оставаться при своем мнении, если он идет мне навстречу.
- 19 а Первым делом я пытаюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.  
б Я стараюсь отложить спорные вопросы, с тем чтобы со временем решить их окончательно.
- 20 а Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.  
б Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
- 21 а Всегда переговоры, стараюсь быть внимательным к другому.  
б Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
- 22 а Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и позицией другого человека.  
б Я отстаиваю свою позицию.
- 23 а Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.  
б Иногда предоставляю право другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
- 24 а Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу.  
б Я стараюсь убедить другого пойти на компромисс.
- 25 а Я пытаюсь убедить другого в своей правоте.  
б Всегда переговоры, я стараюсь быть внимательным к аргументам другого.
- 26 а Я обычно предлагаю среднюю позицию.  
б Я почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.
- 27 а Зачастую стремлюсь избежать споров.  
б Если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
- 28 а Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.  
б Уложивая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку у другого.
- 29 а Я предлагаю среднюю позицию.  
б Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.

- 30 а Я стараюсь не задеть чувств другого.  
 б Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно могли добиться успеха.

Автор теста К. Томас<sup>1</sup> выделяет пять способов регулирования конфликтов (рис. 4.2).

1. Соревнование (конкуренция) как стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому.
2. Приспособление, означающее в противоположность соперничеству, принесение в жертву собственных интересов ради другого.
3. Компромисс.
4. Избегание, для которого характерно как отсутствие стремления к коопeraçãoции, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей.
5. Сотрудничество, когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.



Рис. 4.2. Пять способов регулирования конфликтов К. Томаса

К. Томас считает, что, если избегать разрешения конфликта, ни одна из сторон не достигнет успеха. При таких формах поведения, как конкуренция, приспособление и компромисс, или один из участников оказывается в выигрыше, а другой проигрывает, или оба проигрывают, так как идут на компромиссные уступки. По его мнению, только в ситуации сотрудничества обе стороны оказываются в выигрыше.

См.: Лучшие психологические тесты: Пер. с англ. -- Харьков, 1991  
 172–177.

## **Ключ к тесту**

*Соперничество* — 3а, 6б, 8а, 9б, 10а, 13б, 14б, 16б, 17а, 22б, 25а, 28а.

*Сотрудничество* — 2б, 5а, 8б, 11а, 14а, 19а, 20а, 21б, 23а, 26б, 28б, 30б.

*Компромисс* — 2а, 4а, 7б, 10б, 12б, 13а, 18б, 20б, 22а, 24б, 26а, 29а.

*Избегание* — 1а, 5б, 6а, 7а, 9а, 12а, 15б, 17б, 19б, 23б, 27а, 29б.

*Приспособление* — 1б, 3б, 4б, 11б, 15а, 16а, 18а, 21а, 24а, 25б, 27б, 30а.

Количество баллов, набранных вами по каждой шкале, дает представление о тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях. Ответ, совпадающий с ключом той или иной шкалы, дает 1 балл.

Диагностика своих личностных качеств логично ведет к составлению психологического портрета. Психологический портрет — это целостное представление о своих личностных качествах, позитивных и негативных сторонах характера, интересах, потребностях и жизненных ориентациях. Если у менеджера существуют отрывочные, несистематизированные знания о своих качествах и способностях, то это обстоятельство отрицательно сказывается на его самооценке и уровне притязаний, планировании задач, которые по своей сложности не могут быть им выполнены. Свой психологический портрет необходимо сопоставлять с требованиями к менеджеру (предпринимателю).

*Ориентировано-психологический портрет менеджера* составляют следующие элементы:

- доминирующие потребности, интересы и стремления, т.е. мотивация поведения;
- управленческая концепция менеджера, т.е. его личное видение, как строить управление, как взаимодействовать с людьми, какой стиль управления выбрать, как принимать эффективно управленческие решения и т. д.;

- профессиональные знания, умения и навыки, при чем выделяются управленческие знания и знания по данному направлению деятельности (например, торговле, технологии конкретного производства, банковскому делу и т. п.). Менеджер должен обладать достаточным уровнем и управленческих и сугубо профессиональных знаний;
- управленческое мышление, определяющее специфику принятия решений с точки зрения потребностей управления;
- управленческая культура, состоящая из управленческих ценностей и конкретной управленческой позиции менеджера;
- коммуникативные качества, определяющие эффективность общения в управленческой сфере.

Периодическое обращение к анализу основных компонентов психологического портрета позволяет вовремя обратить внимание на собственные недостатки и принять меры по их устранению. Постоянное и систематическое наблюдение или интерпретация побуждают менеджера или предпринимателя задумываться об особенностях организации своей деятельности и поведения.

## **4.2. Изучение отдельных личностных свойств и умений, важных для руководства людьми**

В данном разделе учебного пособия предлагаются тесты и задания, ориентированные на диагностику у себя важных для менеджеров и предпринимателей качеств. К таким качествам можно отнести обращенность личности к контактам с другими людьми, эмоциональную устойчивость, решительность, хорошую интеллектуальную адаптацию в изменяющихся жизненных ситуациях, умение слушать собеседника и вести деловую дискуссию и т.п. Самодиагностика подобных качеств не должна заканчиваться только констатацией уровня их выраженности у себя, но сопровождаться постановкой конкретных задач по самовоспитанию.



## Тест 6

Скажите, в какой степени к вам подходит каждое из предложенных 20 высказываний. Укажите конкретную цифру градации, соотнеся это со своим мнением.

Высказывания	Bессспорно	Верно	Иногда верно	Очень редко верно	Неверно	
	1	2	3	4	5	6
1. Я всегда вскипаю, когда возникают проблемы	1	2	3	4	5	
2. Все время думаю о работе (учебе)	5	4	3	2	1	
3. Я уважаю чувства и мнения других	1	2	3	4	5	
4. Я принимаю свои недостатки за достоинства	1	2	3	4	5	
5. Не так уж много людей, которых можно назвать друзьями	1	2	3	4	5	
6. Я использую свои способности как на работе (учебе), так и в свободное время	1	2	3	4	5	
7. Мне быстро все надоедает	5	4	3	2	1	
8. Мне нравится беседовать с людьми, которые имеют свое мнение	1	2	3	4	5	
9. Часто беру себе дело не «по зубам»	5	4	3	2	1	
10. В дни отдыха я бываю активным	1	2	3	4	5	
11. Я люблю работать с людьми, которые чем-то напоминают меня	5	4	3	2	1	
12. Я работаю в основном из-за того, что мне нужно зарабатывать на жизнь	5	4	3	2	1	
13. Я хорошо знаю свои достоинства и недостатки	1	2	3	4	5	
14. Обычно я стараюсь доказать собеседнику свою точку зрения	5	4	3	2	1	

*Продолжение*

1	2	3	4	5	6
15. Нередко мне приходится нелегко на работе (учебе)	5	4	3	2	1
16. У меня широкий круг интересов	1	2	3	4	5
17. Я огорчаюсь, когда дела идут не так, как бы я хотел	5	4	3	2	1
18. Часто я не знаю, как поступить в сложном положении	5	4	3	2	1
19. Если мне встречается препятствие в моих делах, я обхожу его	1	2	3	4	5
20. Я бываю часто не согласен с моим руководителем или коллегами	5	4	3	2	1

*Анализ результатов теста*

Тест имеет 5 разделов: 1-й раздел — знание себя (4, 9, 13, 18); 2-й раздел — широта интересов (2, 5, 7, 16); 3-й раздел — постоянство поведения (1, 11, 17, 19); 4-й раздел — внимание к другим (3, 8, 14, 20); 5-й раздел — продуктивность деятельности (6, 10, 12, 15)<sup>1</sup>.

Подсчитайте количество набранных баллов по каждому разделу — от 5 до 20 баллов. Количество баллов от 12 и выше указывает на то, что здесь ваше уязвимое место.

Подсчитайте общее количество баллов по всему тесту. Вы можете набрать от 20 до 100 баллов. Показатель от 60 баллов и выше свидетельствует о том, что вам нередко трудно справляться со своими обязанностями.

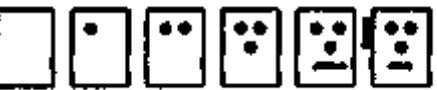
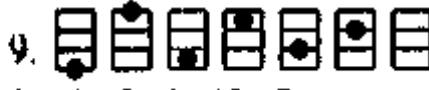


## Тест 7

Символы в каждой строке-задании расположены в определенной последовательности. Вашей задачей является поставить в конце каждой серии следующий элемент, вытекающий из этой закономерности. Например, серия чисел 25, 20, 15, 10 означает, что следующее число будет 5. Общее время решения составляет 10 минут, и в зачет принимаются лишь задания, решенные в течение этого времени.

<sup>1</sup> См.: *Психологические тесты для деловых людей* /Сост. Литвинцева Н.А.

М.: Изд-во АО «Гуманитарная книга», Издательский центр «Инфра-М», 1996. — С. 129. (Лиц.)

1. 31, 25, 19, 13, ...      15. А Б Г Е Й ...  
 2. Г, ж, Д, з, Е, и, ...      16. 35, 7, 42, 6, 48, ...  
 3. |||ШШШШ|| ...      17. А Б Г Е Ж К Л ...  
 4. 28, 27, 24, 23, 20, 19, ...      18.   
 5. А Л А Б В В Г ...      19. И, Ш, З, Ч, 4, ...  
 6. \* \*\*\* \*\*\* \*\*\* \* ...      20.   
 7. 2, 6, 18, 54, ...      21. 2, Б, 4, Г, 6, ...  
 8. 62, 54, 47, 41, ...      22. 2, 9, 4, 8, 6, ...  
 9.   
 10. 8, 3, 9, 10, 5, ...      23. О, Н, Р, Й, И, К, Е, ...  
 11. \* \*\*\* \* \* \*\*\*\* \* ...      24. 24, 15, 9, 6, ...  
 12. в В Б г Е Д е, ...      25. в, О, е, Р, ...  
 13. 12, 10, 20, 17, 51, 47, ...      26. В, д, В, Д, Д, ...  
 14. А З И Б Й К В ...      27. ты читаешь, мы говорим, ...  
 28. 

### *Ключ к тесту*

За каждый правильный ответ, полученный в течение 10 мин, можно зачесть себе 4 балла.

1. 7; 2. Ё; 3. | ; 4. 16; 5. Д; 6. \*; 7. 162; 8. 36; 9. ;  
 10. 11; 11. \*\*\*\*\*; 12. 3; 13. 188; 14. Л; 15. 0; 16. 5; 17. Р;  
 18. ; 19. щ; 20. ; 21. Е; 22. 7; 23. Д; 24. 3; 25. з;  
 26. Е; 27. они ..., 28. 

При помощи данного теста измеряются способности адаптации менеджера в новых условиях работы. Умение адаптироваться в новых условиях означает умение решать новые нестандартные задачи, замечать взаимосвязи с различными элементами окружающей среды, одних явлений другими и т. д. Каждая новая ситуация рождает новые проблемы, требующие решения. Поэтому чешский учёный А. Яссингер предложил этот тест<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> См.: Яссингер А. Умеете ли вы быстро приспосабливаться?//Эко, 1984. № 6. — С. 221—222.

## Как оценить результаты тестирования?

- 92 – 112 баллов — у вас великолепные способности к адаптации.
- 80 – 92 балла — у вас хорошие способности к адаптации.
- 60 – 80 баллов — у вас удовлетворительные способности к адаптации.
- 0 – 60 баллов — ваши способности к адаптации неудовлетворительны, что без сомнений заставляет задуматься и наметить программу работы над собой в этом направлении.



## Тест 8

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Сможете ли вы легко приспособиться на старом месте работы к новым правилам, новому стилю, существенно отличающимся от привычных вам?
2. Быстро ли адаптируетесь в новом коллективе?
3. Способны ли высказать свое мнение публично, даже если знаете, что оно противоречит точке зрения вышестоящего руководителя?
4. Если вам предложат должность с более высоким окладом в другом учреждении, согласитесь ли вы без колебаний перейти на новую работу?
5. Склонны ли вы отрицать свою вину в допущенной ошибке и подыскивать подходящее оправдание?
6. Объясняете ли вы обычно причину своего отказа от чего-то истинными мотивами, не прибегая к отговоркам и не ссылаясь на смягчающие причины и обстоятельства?
7. Сможете ли вы изменить свой прежний взгляд по тому или иному вопросу в результате серьезной дискуссии?
8. Вы читаете чью-то работу (по долгу службы или по просьбе), мысль ее верна, но стиль изложения вам не нравится — вы бы написали иначе. Станете ли править текст и настойчиво предлагать изменить его в соответствии с вашим мнением?
9. Если увидите в витрине вещь, которая вам очень понравится, купите ли ее, если даже эта вещь не так уж и необходима?

**10.** Можете ли изменить свое решение под влиянием уговоров обаятельного человека?

**11.** Планируете ли заранее свой отпуск, не полагаясь на «шанс»?

**12.** Всегда ли выполняете данные вами обещания?

Определите число набранных вами очков по таблице.

Вопрос	Да	Нет	Вопрос	Да	Нет
1	3	0	7	3	0
2	4	0	8	2	0
3	3	0	9	0	2
4	2	0	10	0	3
5	0	4	11	1	0
6	2	0	12	3	0

**От 0 до 9 баллов.** Вы очень нерешительны. Постоянно и по любому случаю долго и мучительно взвешиваете все «за» и «против». Если удается переложить принятие решения на плечи другого, вздыхаете с огромным облегчением. Прежде чем решиться на какой-то шаг, долго советуетесь и... решение часто принимаете половинчатое. На собраниях и совещаниях предпочитаете отмалчиваться, хотя в кулуарах обретаете смелость и красноречие. Но не пытайтесь оправдать все это тем, будто это ваша «природенность» осмотрительность. Нет, чаще всего это трусость. С вами сложно жить и работать. И пусть вы обладаете знаниями, эрудицией, такая черта характера, как нерешительность, чинного снижает ваш «коэффициент полезности». Много того, на вас трудно положиться, вы можете и подвести. Конечно, перековать характер непросто, но можно. Начните с мелочей, рискните принять решение по собственному разумению — оно не подведет вас.

**От 10 до 18 баллов.** Вы принимаете решения осторожно, но не пасуете перед серьезными проблемами, которые нужно решить сию минуту. Колеблетесь обычно тогда, когда для решения у вас есть достаточно времени. Вот тогда вас начинают одолевать разные сомнения, появляется соблазн согласовать решение с руководством, хотя вопрос этот — вашего уровня. Больше полагайтесь на свой опыт: он подскажет вам, как правильно решить дело. В конце концов посоветуйтесь с кем-нибудь из коллег, своих подчиненных, не для того, чтобы перестраховаться, а чтобы проверить себя.

**От 19 до 28 баллов.** Вы достаточно решительны. Ваша логика, последовательность, с которыми вы подходите к изучению проблемы, и главное, опыт помогают вам

решать вопросы быстро и большей частью правильно. Бывают отдельные промахи, которые вы осознаете и принимаете меры, чтобы их устраниить. Полагаясь на себя, вы игнорируете советы других, хотя и прибегаете к ним не так уж часто. Принятые решения отстаиваете до конца, но если выявится их ошибочность, не продолжаете упрямо отстаивать честь мундира. Все это хорошо. Но старайтесь всегда оставаться объективным. Не считайте зазорным консультироваться по тем вопросам, в которых вы недостаточно компетентны.

О т 2 9 б а л л о в и в ю ш е. Нерешительность — неизвестное для вас понятие. Вы считаете себя компетентным во всех аспектах вашей деятельности и не считаете нужным высказать чье-либо мнение. Единоначалие понимаете как право на единоличные решения, критические замечания по их поводу вызывают у вас раздражение, которое вы даже не пытаетесь скрыть. Вам импонирует, когда, вас называют человеком решительным и волевым. Чтобы утвердиться в таком мнении у окружающих, нередко отвергаете разумные предложения других. Ошибки переживаете болезненно, глубоко веря, что в них виноват кто-то другой, но не вы. Вера в непогрешимость своего мнения — серьезный недостаток. Такая черта характера, такой метод работы подавляют инициативу подчиненных, их стремление к самостоятельным действиям. Это воспитывает в них нерешительность, ту самую, от которой вы бежите. Все это не на пользу дела, наносит серьезный ущерб психологическому климату коллектива, мешает работать. Вам срочно надо менять стиль своей работы!



## Тест 9

На 10 вопросов следует дать ответы, которые оцениваются:

- «почти всегда» — 2 балла;
- «в большинстве случаев» — 4 балла;
- «иногда» — 6 баллов;
- «редко» — 8 баллов;
- «почти никогда» — 10 баллов.

1. Стаетесь ли вы «свернуть» беседу в тех случаях, когда ее тема (а то и собеседник) неинтересны вам?
2. Раздражают ли вас манеры вашего собеседника?

3. Может ли неудачное выражение собеседника спровоцировать вас на резкость или грубость?
4. Избегаете ли вы вступать в беседу с неизвестным или малознакомым вам человеком?
5. Имеете ли привычку перебивать собеседника?
6. Делаете ли вид, что внимательно слушаете, а сами думаете совсем о другом?
7. Меняется ли ваш тон, голос, выражение лица в зависимости от того, кто ваш собеседник?
8. Меняете ли тему разговора, если собеседник коснулся неприятной для вас темы?
9. Направляете ли собеседника, если в его речи встречаются неправильно произнесенные слова, названия, вульгаризмы?
10. Бывает ли у вас снисходительный менторский тон, с оттенком пренебрежения и иронии по отношению к собеседнику?

#### *Анализ результатов теста*

Итак, напоминать, что точный ответ вы получите при старании ответить с максимальной искренностью на все вопросы.

Если в итоге вы набрали сумму более 62 баллов, то вы слушатель «выше среднего уровня». Иными словами, чем больше у вас баллов, тем в большей степени у вас развито умение слушать.



## **Тест 10**

Поставьте (объективно) сами себе баллы от 1 до 5 и запишите рядом с вопросом. Не бойтесь ставить и полярные оценки. Оценки означают: 1 — нет, так совсем не бывает; 2 — нет, как правило, так не бывает; 3 — неопределенная оценка; 4 — да, как правило, так бывает; 5 — да, так бывает всегда.

1. Даю подчиненным нужные поручения, даже в том случае, если есть опасность, что при их невыполнении критиковать будут меня.
2. У меня всегда много идей и планов.
3. Я прислушиваюсь к замечаниям других.
4. Мне, в основном, удается привести логически правильные аргументы при обсуждениях.

5. Я настраиваю сотрудников на то, чтобы они решали свои задачи самостоятельно.
6. Если меня критикуют, то я защищаюсь несмотря на контраргументы.
7. Когда другие приводят свои доводы, я всегда прислушиваюсь.
8. Для того чтобы провести какое-то мероприятие, мне приходится строить планы заранее.
9. Свои ошибки я по большей части признаю.
10. Я предлагаю альтернативы к предложениям других.
11. Защищаю тех, у кого есть трудности.
12. Высказываю свои мысли с максимальной убедительностью.
13. Мой энтузиазм заразителен.
14. Я принимаю во внимание точку зрения других и стараюсь включить ее в проект решения.
15. Обычно я настаиваю на своей точке зрения и гипотезах.
16. Я с пониманием выслушиваю и агрессивно высказываемые контраргументы.
17. Ясно выражаю свои мысли.
18. Я всегда признаюсь в том, что не все знаю.
19. Энергично защищаю свои взгляды.
20. Я стараюсь развивать чужие мысли так, как будто бы они были моими.
21. Всегда продумываю то, что могли бы ответить другие, и ищу контраргументы.
22. Я помогаю другим советом, как организовать свой труд.
23. Увлекаясь своими проектами, я обычно не беспокоюсь о чужих работах.
24. Я прислушиваюсь и к тем, кто имеет точку зрения, отличающуюся от моей собственной.
25. Если кто-то не согласен с моим проектом, то я не сдаюсь, а ищу пути, как переубедить другого.
26. Использую все средства и свой авторитет, чтобы заставить других согласиться со мной.
27. Открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях.
28. Я всегда нахожу, как облегчить другим поддержку моих проектов.
29. Я понимаю чувства других людей.
30. Я больше высказываю собственные мысли, чем выслушиваю чужие.
31. Прежде чем защищаться, я всегда выслушиваю критику
32. Излагаю свои мысли системно.
33. Я помогаю другим получить слово.

34. Внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях.
35. Я менюю точку зрения для того, чтобы показать другим что слежу за ходом их мыслей.
36. Как правило, я никого не перебиваю.
37. Не притворяюсь, что уверен в своей точке зрения, если это не так.
38. Я трачу много энергии на то, чтобы убедить других, как им нужно правильно поступать.
39. Выступаю эмоционально, чтобы вдохновить людей на выполнение своих задач.
40. Стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активны и те, которые очень редко просят слова.

### *Оценка результатов*

Сложите балльные оценки, простоявленные вами против утверждений 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37, 40 и обозначьте сумму через А (она находится в интервале от 20 до 100). Для получения суммы В сложите баллы, простоявленные против утверждений 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38 и 39. Эта величина также находится в интервале от 20 до 100.

Результат этого теста показывает вам, является ли ваш поведение на совещаниях «дипломатичным» или «авторитарным». Если сумма А по крайней мере на 10 баллов превышает сумму В, то большая часть людей должна считаться хорошим дипломатом; если же сумма В как минимум на 10 баллов больше суммы А, то вы ведете дискуссию авторитарно, глашто и бесцеремонно. Если же обе суммы отличаются менее чем на 10 баллов, то ваше поведение не получает однозначной оценки в коллективе. Она может быть как положительной, так и отрицательной — в зависимости от обстоятельств<sup>1</sup>.

Допустим, ваш стиль поведения определен с помощью этого теста однозначно. В таком случае дипломатичный стиль означает, что у вас есть стремление учестовать мнение других и убедиться в том, что ваши собственные идеи соглашаются с мыслями сотрудников. При этом не избежны компромиссы, зато участники совещания убеж-

<sup>1</sup> См.: Щебетенко А.И. Тесты для делового человека и для всех. — Пермь: Алгос-Пресс, 1995. — С. 82—86.

даются, что есть и их вклад в принятие решения, что их сотрудничество вам как руководителю небезразлично.

Авторитарные участники совещания стремятся навязать свои идеи и проекты, не обращая внимания на окружающих. Они действуют агрессивно, динамично, напористо, а зачастую и самонадеянно. У их партнеров по совещанию редко появляется возможность высказаться. Они как бы загнаны в угол. При авторитарном ведении совещания руководитель уверенно держит бразды правления, подает множество предложений, сообщает много новой информации и формулирует свое мнение категорично, не допуская никаких возражений. Он не добивается всеобщего согласия, не стремится сделать решение общим делом, не ищет поддержки, необходимой для его реализации.

Выбор способа поведения зависит от поставленных вами целей, а также от конкретной ситуации, в которой вы будете проводить то или иное совещание или беседу. «Дипломатия» в общении уместна при следующих условиях:

- достаточно времени, чтобы обсудить все доводы;
- решение будет успешно внедрено только тогда, когда его признают все участники обсуждения;
- участники совещания понимают проблему и знают варианты ее разрешения;
- возникли резкие разногласия и необходимо настойчиво переубедить самых несогласных в правильности принимаемого решения.

Авторитарное поведение допустимо, если по каким-либо причинам нельзя обратиться к помощи партнеров ни в процессе творческого рассмотрения данного проекта, ни при последующем его внедрении. Это бывает в следующих случаях:

- когда дело заключается только в том, чтобы в сложившихся обстоятельствах как можно быстрее принять решение;
- если можно не обращать внимания на психологический климат в коллективе.

### **4.3. Самооценка стиля руководства и эффективности управления организацией**

В процессе обучения учащиеся достаточно подробно знакомятся с основами менеджмента, усваивают основные категории и понятия науки управления. Известно, что важнейшим фактором эффективности управления является стиль работы менеджера, его умение правильно строить взаимоотношения с подчиненными. Менеджер должен достаточно критично относиться также к своей деятельности с точки зрения выполнения основных управленческих функций: прогнозирования, организации, регулирования, контроля и др. Периодический самоанализ своей работы предполагает знакомство менеджера с методами ее самооценки. Ниже приводятся известные в литературе способы такой самооценки деятельности управленческого работника, знакомство с которыми весьма полезно.



#### **Тест 11**

Перед вами 40 утверждений, которые отражают различные элементы стиля руководства. Постарайтесь выразить свое отношение к этим утверждениям в соответствии с тем, как вы обычно действуете и мыслите как руководитель трудового коллектива<sup>1</sup>.

Порядковый номер каждого утверждения заключен в прямоугольник. Определив, как вы относитесь к этому утверждению, поставьте внутри прямоугольника рядом с порядковым номером утверждения одну из следующих букв:

- С явление наблюдается систематически (с вероятностью 80–100% от возможного);
- Ч явление наблюдается часто (60–80%);
- И явление наблюдается иногда (40–60%);
- Р явление наблюдается редко (20–40%);
- Н явление не наблюдается никогда (0–20%).

<sup>1</sup> Тест разработан А.В. Жуплевым. (См.: Жуплев А.В. Оцените свой стиль руководства//Эко. — 1988. — № 3. — С. 211–218.)

- 1** В коллективе, которым я руковожу, проводятся (силами собственных специалистов или внешних консультантов) обследования социально-психологического климата, мнений, настроений людей.
- 2** В работе коллектива используются, где это необходимо, стандартные правила, методические указания, инструкции и другие управленческие документы.
- 3** Я обосновываю и отстаиваю мнение коллектива (если убежден в его справедливости) перед вышестоящим руководством.
- 4** Тщательно планирую работу аппарата управления.
- 5** Прикладываю все усилия, чтобы добиться от подчиненных выполнения плана.
- 6** Мои подчиненные четко знают свои и общие задачи, стоящие перед организацией.
- 7** Я лично решаю, что и как должно делаться в коллективе для достижения производственных целей, предоставляя подчиненным исполнительские функции.
- 8** Допускаю в работе подчиненных проявление высокого уровня инициативы и самостоятельности в выборе способов достижения стоящих перед ними целей.
- 9** Допускаю это не только в выборе способов, но в самом процессе выработки целей при условии, что подчиненные обосновывают их важность и напряженность.
- 10** Мне как руководителю приходится в отступление от установленного графика идти на организацию в коллективе работ по выходным дням или сверхурочно.
- 11** Для обеспечения контроля за выполнением планов и дисциплины исполнения требую, чтобы подчиненные информировали меня о проделанной ими работе.
- 12** Допускаю, чтобы подчиненные устанавливали свой собственный темп, режим и порядок выполнения работы, если это не отражается отрицательно на конечных результатах.
- 13** Осуществляю руководство, консультируясь и советуясь в разумной мере с подчиненными.
- 14** Стараюсь поддерживать в коллективе определенный деловой этикет, стиль отношений и поведения. Слежу, чтобы подчиненные придерживались их.
- 15** Планирую служебный рост подчиненных так, чтобы люди знали перспективы своего продвижения и условия, требуемые для этого.

- 16** Считаю, что лучшие результаты в производстве и управлении (качество, надежность, точность и т. д.) достигаются, когда человек или коллектив работает в условиях принудительного режима (по типу конвейерного), задаваемого извне машинами, технологией или общей организацией трудового процесса.
- 17** В работе коллектива, которым я руковожу, бывают сбои, аварии.
- 18** Информирую коллектив о событиях, происходящих с ним, и общем положении дел в системе управления.
- 19** Поддерживаю свой внешний вид, одежду, порядок в кабинете, манеры поведения на должном уровне.
- 20** Оплата и стимулирование труда в коллективе осуществляются в соответствии с реальным вкладом каждого в общий результат.
- 21** Как руководитель провожу в жизнь долгосрочную кадровую политику (придерживаюсь на практике определенных, известных коллективу принципов найма, привлечения, увольнения работников).
- 22** Анализируя работу своих подчиненных, прихожу к выводу, что они недостаточно знающие и умелые работники, у них не хватает инициативы, деловитости и других необходимых качеств.
- 23** В руководстве использую личный положительный пример как средство повлиять на подчиненных и создать благоприятный социально-психологический климат в коллективе.
- 24** В коллективе, которым я руковожу, бывают конфликты.
- 25** Создаю условия, при которых подчиненные имеют благоприятные возможности выражать свое мнение и оказывать практическое влияние на управленческий процесс.
- 26** В руководстве использую делегирование полномочий (оставляю за собой решение лишь наиболее важных вопросов).
- 27** Читаю книги и другие публикации о том, как работать с людьми в процессе руководства.
- 28** Как руководитель придерживаюсь на практике известных мне теоретических и прикладных рекомендаций по работе с людьми.
- 29** Считаю, что в повышении отдачи от людей в сфере управления ведущую роль должны играть организационно-технические факторы (технические средства, при-

казы, регламенты, инструкции и т. п.), а на втором плане должны находиться социально-психологические (доверие, морально-психологический климат, сознательность и др.).

- 30 Производственные результаты коллектива, которым я руковожу, бывают высокими.
- 31 Как руководитель я создаю условия для обеспечения физического здоровья подчиненных на работе и в быту, побуждаю их укреплять свое здоровье.
- 32 Для обеспечения высоких производственных результатов создаю в коллективе условия для проявления творчества, новаторства, инициативы.
- 33 Требую от подчиненных точных обоснований при формировании производственных планов и мероприятий по совершенствованию производства и управления.
- 34 Ради производственной необходимости приходится отодвигать на второй план решение таких вопросов развития коллектива, как анализ и улучшение социально-психологического климата, поддержание общего порядка в организации труда и т. п.
- 35 Прилагаю усилия, чтобы добиваться от подчиненных обеспечения высокой трудовой дисциплины и выполнения принятого распорядка дня.
- 36 Работа коллектива осуществляется на основе четкого баланса прав, обязанностей, функций, ответственности и их справедливого распределения между подразделениями и членами коллектива.
- 37 Для достижения высоких производственных результатов в коллективе осуществляется профессиональная учеба и поощряется самостоятельная работа по повышению квалификации.
- 38 Большое внимание как руководитель я уделяю контролю действий подчиненных, поддержанию высокого темпа и качества их работы.
- 39 Стиль руководства, которого я придерживаюсь, оказывает положительное влияние на поведение членов коллектива, их отношение к работе и общий социально-психологический климат.
- 40 Стиль руководства, которого я придерживаюсь, оказывает положительное влияние на производственные результаты коллектива.

## Анализ результатов теста

1. В вашем опросном листе должны быть представлены в квадратах ответы на все 40 вопросов.
2. Обведите кружком порядковые номера следующих позиций вашего опросного листа: 7, 10, 16, 17, 22, 24, 29, 34.
3. Поставьте единицу (1) рядом с теми обведенными порядковыми номерами, на которые вы ответили «редко» — Р или «никогда» — Н.
4. Также поставьте 1 рядом с теми не обведенными порядковыми номерами, на которые вы ответили «систематически» — С или «часто» — Ч.
5. Теперь обведите кружком уже не порядковые номера, а те единицы, которые вы простили рядом со следующими порядковыми номерами опросного листа: 1, 3, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 31, 39.
6. Подсчитайте количество обведенных единиц и запишите в таблицу:  $L = \underline{\hspace{2cm}}$ .
7. Подсчитайте количество обведенных единиц и также запишите в таблицу:  $P = \underline{\hspace{2cm}}$ .

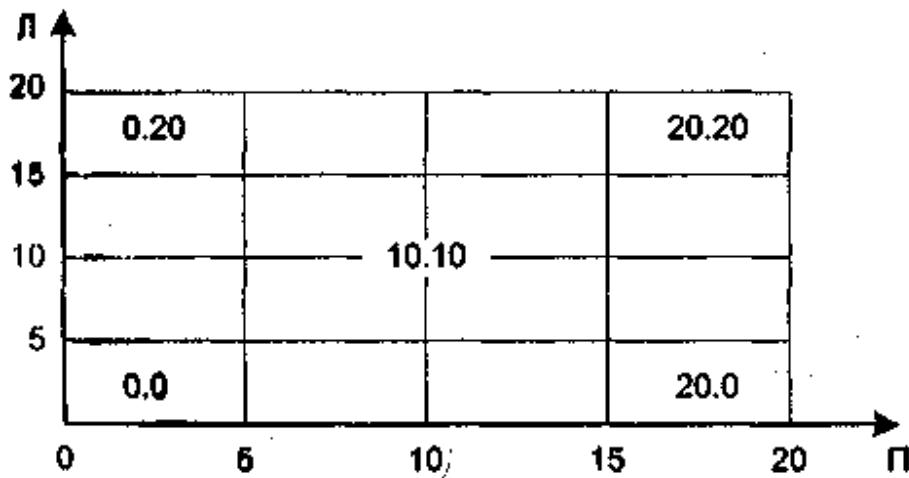
Количественные результаты оценки:

$L$	$P$	$C_L$ %	$C_P$ %

8. Напишите полученные значения  $L$  и  $P$  на соответствующие оси графика; проведите из этих точек перпендикуляры к осям и найдите точку пересечения этих перпендикуляров между собой на графике.

9. Вычислите затем значения:  $C_L = L \cdot 5 = \underline{\hspace{2cm}}$ ;  $C_P = P \cdot 5 = \underline{\hspace{2cm}}$ . Также внесите значения  $C_L$  и  $C_P$  в таблицу.

Графическая интерпретация результатов оценки:



### *Анализ результатов теста*

Значение Л отражает количественно вашу ориентированность в процессе руководства на формирование и поддержание благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Значение П отражает количественно вашу ориентированность на достижение производственных целей, опору на формальную организацию и власть руководителя.

Та или иная точка пересечения перпендикуляров, проведенных на графике от полученных вами значений Л и П, указывает на конкретное значение количественной оценки стиля вашего руководства. Эта оценка лежит в пределах следующих четырех крайних (экстремальных) стилей, ближе к какому-либо из них.

**Стиль 0.0.** При этом стиле руководитель проявляет очень мало заботы как о достижении целей собственного производства, так и о создании благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Фактически руководитель устранился от работы, пустил все на самотек и проводит время, передавая информацию от своих руководителей подчиненным и наоборот.

**Стиль 20.20.** Это идеальный стиль руководства. У руководителя с таким стилем в разной и притом максимальной степени проявляется ориентированность на достижение высоких производственных результатов и на заботу о создании благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Такой стиль, как правило, позволяет добиваться успешного решения производственных задач в сочетании с условиями для наиболее полного раскрытия творческих способностей членов коллектива.

**Стиль 20.0.** Данный тип стиля присущ чаще всего руководителям-автократам, которые заботятся только о работе, о выполнении производственно-хозяйственных задач, игнорируя человеческий фактор, личность работника, мнение коллектива. Нередко такой руководитель превращается в погонялку и действует по принципу «давай—давай». Со временем такой стиль руководства перестает приносить успех и в достижении производственных целей.

**Стиль 0.20.** При таком стиле руководитель очень мало заботится о производстве. Все внимание руководителя направлено на поддержание и сохранение хороших, приятельских отношений с подчиненными. Создается социально-психологический климат, действующий на коллектива расслабляюще. Решение производственно-хозяйственных

задач отодвигается на второй план. В конечном счете игнорирование производственного фактора приводит к подрыву изнутри сложившегося уютного социально-психологического климата, а затем и к утрате руководителем авторитета лидера.

**Стиль 10.10.** Присущ руководителям, которые проявляют в равной мере ограниченную заботу как о достижении высоких производственных результатов, так и о нуждах и потребностях человеческого характера, имеющихся у работников. Они добиваются некоторых средних результатов по общим составляющим стиля руководства. Средних, но не выдающихся.

Если  $L$  и  $P$  отражают ориентированность вашего стиля по соответствующим составляющим в абсолютных единицах, то относительные значения представлены величинами  $C_A$  и  $C_P$ . Они показывают, какой процент от идеала в терминах ориентации на людей и производство представляет собой ваш стиль руководства коллективом. В идеальном случае (стиль 20.20) каждая из них равна 100%.

Оцените ваши фактические значения. Сколько вам не хватает до идеала? По каким составляющим стиля руководства вам следует совершенствоваться?

## Рекомендации

### *Метод самоконтроля для руководителей*

Метод активного социологического анализа и контроля предначен для самостоятельного совершенствования стиля работы руководителя<sup>1</sup>. В чем его суть? В периодической самооценке выполнения рекомендаций по улучшению стиля работы, в выявление факторов, отрицательно сказывающихся на эффективности работы и проверка действенности применяемых мероприятий.

Предлагается следующий порядок работы с методическими разработками.

На полях, напротив каждой рекомендации, поставьте оценку ее важности, как вы ее понимаете, по пятибалльной системе. В советах с перечислениями (или состоящих из двух частей) самостоятельную оценку проставьте по каждой позиции (части). Так как при-

<sup>1</sup> См.: Жуков Р.Ф. Метод самоконтроля для руководителей подразделений//ЭиОПП. — 1982. — № 8.-С. 160—168.

меняемые различными руководителями методы управления могут резко отличаться, неудивительно, если некоторые советы покажутся вам несущественными, неприемлемыми или даже неверными. Поставьте им низкий балл и не применяйте их сегодня. Но подумайте, в каких условиях и они могут пригодиться.

Те советы, которые вы оценили высоко, стремитесь выполнять полностью. Рядом с первой поставьте вторую оценку фактического использования рекомендации в вашей практике. Сопоставив оба балла по каждому совету, вы увидите, насколько ваше знание расходится с делом. Продумайте и примите меры по повышению вторых оценок. Недели через две вновь проставьте оценки важности. Изменились ли они? Затем процедуру повторяйте раз в месяц до полного совпадения баллов (важности и использования).

Не забывайте пересматривать и оценки важности. Возможно, они изменятся: советы, которые казались вам вчера неприемлемыми, сегодня могут оказаться своевременными и необходимыми.

## 1. Профессионально-организаторские качества

### 1.1. Насколько присущи вам эти качества:

- способность разумно оценивать реальную ситуацию;
- способность работать в стрессовой обстановке;
- интерес к новому;
- решительность;
- высокий уровень общей культуры<sup>1</sup>?

1.2. Как правило, высокой производительности труда, квалифицированного выполнения заданий, меньшей текучести кадров добиваются руководители, которые во главу угла ставят не только задачи, стоящие перед коллективом, но и сам коллектив, которому эти задачи предстоит решать.

1.3. Никогда не считайте, что ваши организационные и производственные методы самые лучшие. Одним из главных для вас принципов должен стать такой: все можно сделать лучше, чем было до сих пор.

1.4. «Кто не знает, в какую гавань плывет, для того нет попутного ветра» (Сенека).

Не начинайте работу, если цель ее и задачи не определены четко.

1.5. Один из парадоксов: когда мы тратим время на планирование, его становится больше. Час эффективного планирования может сэкономить 3—4 часа на выполнение плана и даст лучшие результаты.

<sup>1</sup> Этот перечень вы можете продолжить: способность предвидеть, голосовать, твердость, строгость к себе и другим, чувство ответственности, долга и т. д.

Работайте по четкому и конкретному плану (чрезмерно общий план практически не выполняется). Это поможет вам управлять событиями, избавит от неожиданностей.

1.6. Известно, что нельзя добиться устойчивых результатов в текущей деятельности, если не проявлять заботу о перспективе. Решение перспективных задач должно стать основной вашей заботой.

1.7. Срочное подавляет важное. Поэтому всегда, и особенно в условиях дефицита времени, определяйте важное и концентрируйтесь на нем внимание и усилия, чтобы избежать авралов в будущем.

1.8. Ф. Бэкон заметил, что «мы столько можем, сколько знаем. Знание — сила». Создайте эффективную систему постоянного пополнения общих и специальных знаний всех сотрудников.

1.9. Говоря о «смелости незнания», имеют в виду кажущуюся простоту решения вопросов, в отношении которых отсутствует достаточная компетентность. Только специалист видит в своей области множество тонких и важных вопросов, скрытых от непосвященного.

Старайтесь быть совершенно самостоятельным только в той области, где вы специалист, используя в иных знания и опыт других людей.

1.10. Делегируйте решение текущих задач подчиненным. Это стимулирует их инициативу, развивает умение при условии, что вы будете помогать и обучать их.

1.11. Вы обеспечите значительный порядок в работе, если делегирование постоянных полномочий закрепите в должностных инструкциях, а временных — в разовых распоряжениях. При этом необходимо не только четко определить права и обязанности, сроки исполнения, но и указать методы выполнения обязанностей.

1.12. Развивайте в себе умение идти на обоснованный риск, принимать на себя ответственность за внедрение новшеств, реалистично намеченные планы и объективно анализировать причины успешных и неудачных ваших начинаний.

1.13. Из трех зол: ошибка, перестраховка, бездеятельность — наименее — первое. Не бойтесь ошибаться: поняв ошибку, ее можно исправить. А перестраховка и бездеятельность лишат вас авторитета.

1.14. Обнаружив ошибку, не ограничивайтесь ликвидацией сбоя в работе, и обязательно предусматривайте меры, устраняющие причины его повторного возникновения.

1.15. Слишком частые и к тому же плохо организованные реформы не столько рационализируют работу, сколько увеличивают ее объем, отвлекая работников от выполнения основных обязанностей.

1.16. Не допускаете ли вы ошибок, часто встречающихся у руководителей:

- отсутствие коллегиальности в обсуждении важных и перспективных вопросов;
- недоверие к сотрудникам;
- пристрастное отношение к отдельным сотрудникам и результатам их работы;
- присвоение себе результатов работы коллектива;
- командование вместо убеждения;
- восхваление незначительных успехов?

1.17. На служебные совещания тратится около четверти рабочего времени руководителя. Выносите на совещание только те вопросы, которые не могут быть решены в рабочем порядке.

1.18. Участники совещаний тратят время не только непосредственно на собрание, но и на сборы, переходы, возвращение и «включение» в работу. Поэтому начало и конец совещания нужно планировать так, чтобы не оставалось «пустых» отрезков времени: если оно кончается за 15 минут до обеденного перерыва, то это наверняка потерянные минуты.

1.19. Вся необходимая информация должна готовиться соответствующим работником заблаговременно. Обсуждение только отклонений от нормального хода работ значительно сокращает продолжительность совещания и повышает его эффективность.

1.20. Основная задача совещания — не найти виновного, а решить, что надо сделать.

1.21. Требуйте от выступающих конкретных предложений.

Каждый из них должен быть уверен, что может говорить открыто.

1.22. Стого контролируйте и обязательно оглашайте выполнение решений, принятых на каждом совещании.

## 2. Нравственно-психологические качества. Руководитель как воспитатель

2.1. Кадры подобраны правильно, если каждый человек соответствует занимаемой должности, а должность в свою очередь отвечает потребностям сотрудника.

Изучайте творческие возможности ваших подчиненных, их интересы и наклонности. Это поможет правильно расставить и более эффективно использовать имеющиеся кадры, создать в коллективе обстановку делового товарищества и взаимопомощи.

2.2. Четкое распределение обязанностей и формулирование (в виде документа) принципов и методов выполнения определен-

ных видов работ конкретными исполнителями поможет предупредить конфликты. При этом важно регламентировать лишь основополагающие аспекты деятельности, чтобы не лишить подчиненных самостоятельности и не превращать руководство в мелочную опеку. Всех потенциальных сотрудников организации до зачисления на должность следует обязательно ознакомить с этим документом.

2.3. Добиться от исполнителей четкой и слаженной работы поможет вам авторитет. Многие ошибочно считают, что он автоматически обеспечивается служебным положением. На самом деле последнее лишь дает право завоевать и использовать его.

2.4. Росту авторитета в значительной мере способствуют терпимость к слабостям людей, не мешающим их работе и, напротив, непримиримость ко всему, что неблагоприятно отражается на ней. Как руководитель вы имеете право требовать качественного выполнения заданий. Подчиненные, зная об этой обязанности, теряют к вам уважение, если вы исполняете ее плохо.

2.5. Несдержанность, грубость и крик в отношениях с подчиненными наносят большой ущерб авторитету. Развивайте в себе чувство самоконтроля эмоций, выработайте привычку сдерживаться, не терять самообладания. Еще Гораций заметил, что «гнев есть кратковременное безумие».

2.6. Задания и распоряжения необходимо отдавать в спокойном тоне, сформулировав их четко, полно и конструктивно, чтобы все однозначно поняли, что нужно сделать, как это сделать и какой ожидается результат.

2.7. Плохой руководитель знает, что надо сделать. А хороший тюкинает, как это сделать.

2.8. Основой здоровых взаимоотношений между руководителем и подчиненным является взаимное уважение. Несправедливость по отношению к подчиненным и коллегам, имеющим лучшие способности, ведет к потере уважения и превращению вашей власти из фактической в номинальную.

2.9. Леонардо да Винчи считал, что «противник, ищащий ваши ошибки, полезнее, чем друг, желающий их скрыть». Умейте отыскивать рациональное зерно даже в недоброжелательной критике в ваш адрес.

2.10. Если кто-то из подчиненных высказывает мнение, противоречащее вашему, критикуйте мнение, а не его автора.

2.11. Обычно сотрудники готовы не щадя себя выполнять увлекающие их задания, но стремятся всячески экономить свои усилия, когда работа кажется им неважной или недостойной их. Сделать

даже неинтересную работу важной в глазах подчиненных, поднять ее престиж до уровня престижа работника и выше — в этом искусство, профессионализм руководителя.

2.12. Необходимо всячески поддерживать работников, активно ищащих решение поставленных задач. Способствуйте их борьбе с недостатками, помогайте развивать достоинства. Смелее выдвигайте их.

2.13. Решая вопрос о назначении, не забывайте, что люди, взятые со стороны, не всегда смогут легко вписаться в коллектив, оправдать возлагавшиеся на них надежды. У них заметны хорошие и скрыты плохие стороны, тогда как у сотрудников, работающих в вашей организации, вам уже одинаково видны те и другие.

2.14. Среди работников любого уровня всегда есть люди, которые относятся к делу пассивно, работают малопроизводительно, а то и просто отбывают свое рабочее время. Разберитесь в причинах такого отношения. Возможно, оно вызвано:

- чрезмерным вмешательством со стороны непосредственного руководителя;
- отсутствием психологической и организационной поддержки;
- недостатком информации, в том числе о результатах своего труда;
- несоответствием заданий и возможностей;
- сухостью и невниманием руководителя к их запросам.

2.15. За решение определенного вопроса должен отвечать только один человек. Если работу выполняют несколько лиц, нужно назначить ответственного.

2.16. Работа не будет выполнена хорошо, если не оговорены сроки и границы, в которых она должна протекать, сколь бы неприятны эти границы ни были. «Полная свобода делать все, что хочешь и как хочешь, — это, в сущности, свобода вообще ничего не делать» (Н. Винер).

2.17. Лучшее — враг хорошего. Требуйте от подчиненных выполнения работы в заданный срок. Если не оговаривать сроки, то человек ищет не просто верное, хорошее решение, а наилучшее, что может продолжаться до бесконечности.

2.18. Человек — не машина; работа на пониженных мощностях снижает потенциал его ресурсов. Заниженные задания портят работников. Поэтому лучше давать задания со сжатыми (но реальными) сроками, чем с растянутыми.

2.19. Хотя бы раз в месяц нужно проверять исполнительность и степень осознания ответственности ваших подчиненных строгой развязкой одной из важнейших задач.

2.20. Нападьте систематическую и своевременную проверку хода выполнения плана. Запоздавшая проверка и корректировка ведут к излишнему расходованию сил и средств.

2.21. Непременное условие успеха любого мероприятия — поощрение за успешную работу и взыскания за упущения и недоработки. При этом и наказания и поощрения должны быть соразмерны действиям работников и следовать непосредственно за ними.

2.22. Выбор воспитательных средств велик, мы же часто применяем лишь немногие привычные и нравящиеся нам:

- поощрения: поздравление с успехом; благодарность за своевременную и точную работу; признание явного повышения деловой квалификации работника по сравнению с прошлым или с его товарищами; разрешение на кратковременную передышку, снижение активной нагрузки; интересная командировка; предоставление права на самооконтроль; снятие прошлого наказания; денежная премия; повышение по службе;
- наказания: замечание, порицание; публичное осуждение; выговор; депремирование; невыгодное сравнение с другими работниками; лишение некоторых дополнительных благ; отмена юридически необязательных уступок — возможность отлучки по личному делу, задержка намеченного продвижения по службе, введение более пунктуальной отчетности и т.п.

Задумайтесь над вашей дисциплинарной практикой и оцените ее как бы со стороны.

2.23. Как правило, взыскания и поощрения должны оказывать влияние не только на того, кому они предназначены, но и на весь коллектив, которому должно быть известно, что произошло, причины, приведшие к событию, и оценка его руководством. Однако в отдельных случаях, исходя из конкретного проступка и личности работника, его со-инициатора, полезнее отчитать сотрудника наедине, чем при всех.

2.24. Назначая встречу подчиненным, объясните ее цель заранее, это позволит им подобрать необходимый материал, а вам получить лучшее решить обсуждаемый вопрос.

2.25. Беседуя с сотрудником, не позволяйте себе просматривать ни касающиеся беседы бумаги, не извинившись перед собеседником, многократно вызывать секретаря и давать ему не относящиеся к обсуждаемому вопросу указания; отрешенно смотреть в окно; барабанить пальцами по столу, выражая нетерпение.

### 3. Организация и техника личной работы

3.1. Многие работы трудны только потому, что мы их неправильно организуем или работаем на плохо организованном рабочем месте.

3.2. Порядок на рабочем столе — важное условие плодотворной работы. Идеально, если на столе лежат только документы и материалы, необходимые в данный момент. Нагроможденные на нем папки, справочники и т.п. не только уменьшают рабочую площадь, но и отвлекают внимание от разбора текущего вопроса.

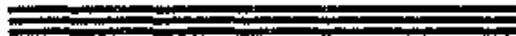
3.3. Ведите и пополняйте картотеку. Различные сведения, выписки, данные, мысли, занесенные в карточки и сгруппированные по разделам, помогут вам за 10—15 мин подготовить справку или выступление почти по любому вопросу. Всегда носите при себе несколько чистых карточек для записи удачных идей, важных наблюдений.

3.4. Труд без отдыха — не достоинство, а, напротив, наказание за неудачное планирование своего времени и неудовлетворительную организацию труда. Для правильного распределения своего времени главное — самодисциплина.

3.5. Приобретите привычку регулярно мысленно давать оценку распределению своего времени и вы станете по-новому к нему относиться.

3.6. Большинство людей не знают точно, как они расходуют свое время. Записывайте неделю все свои занятия за каждый 15-минутный интервал. Неизбежно выявятся ненужные работы, станут видны дела, не имеющие отношения к основным целям.

3.7. Распорядок дня, как и всякая система, сокращает путь к цели. Каждодневно обдумывайте новые мероприятия по экономии своего времени.



#### **4.4. Применение методов диагностики для сбора информации о личности и коллективе подчиненных**

Отсутствие у менеджера стабильной установки на учет человеческого фактора управления, недостаточная наблюдательность, неуверенное владение методами сбора психологической информации снижают качество работы и уровень управленческого воздействия на подчиненных. Довольно часто менеджеры просят ученых лиц им конкретные тесты, забывая о том, что их применение требует специализированной подготовки. Между тем

практика свидетельствует, что существует ряд достаточно надежных и простых в применении методических приемов сбора информации о работнике и его взаимодействии с коллегами.

Практических работников иногда пугает сложность и многочисленность тех параметров, которые ученые предлагают для изучения личности и взаимоотношений в процессе совместного труда. Исходя из прагматической точки зрения число возможных характеристик объекта изучения можно значительно сокращать. Так, при анализе отношений в организованной совместной деятельности и состояния работы сотрудника на должности можно ориентироваться на следующие параметры:

- уровень знания и понимания каждым работником своего должностного положения, отраженного в совокупности обязанностей, прав и ответственности;
- степень профессиональной подготовленности к работе на конкретной должности и взаимодействию с другими работниками;
- удовлетворенность работника своей деятельностью (организацией, условиями и результатами труда), своим положением в профессиональном коллективе и складывающимися взаимоотношениями с коллегами и руководителями;
- типичные трудности в работе (как объективного, так и субъективного свойства). К объективным трудностям можно отнести недостатки в организации труда, неточности в нормировании деятельности и нормативном закреплении должностных обязанностей, недостаточное материально-техническое обеспечение деятельности, неукомплектованность соответствующих должностей и т. п. Среди субъективных трудностей следует прежде всего выделить недостаточную включенность в работу и мобилизованность, отсутствие интереса к работе, пробелы в профессиональной подготовке, низкие коммуникативные качества, отрицательные стереотипы и традиции работы, отсутствие самокритичности и установки на перестройку своей деятельности;

- уровень инициативности, творчества и самостоятельности в работе сотрудника, его ориентации на нововведения и внедрение передовых форм служебной деятельности.

Наиболее эффективным и доступным методом сбора информации о работниках, их взаимоотношениях и особенностях взаимодействия в процессе совместной деятельности является наблюдение.

Рассмотрим особенности реализации каждой из форм наблюдения в целях практической диагностики взаимоотношений и личной организованности каждого сотрудника.

Наблюдение за отклонениями предполагает знание наиболее часто встречающихся поведенческих (эмпирических) показателей и умение делать правильные выводы о причинах отклонений, недостатков и возможных следствиях. Для простоты изложения упомянутые факторы можно представить в виде матрицы (табл. 4.1).

Наблюдение за процессом организации личной работы сотрудником с учетом типичных поведенческих показателей возможных отклонений в его деятельности также может опираться на соответствующую матрицу (табл. 4.2).

При работе руководителя с матрицами следует не забывать, что причин конкретного отклонения в действиях подчиненного может быть несколько, поэтому мероприятия по устранению обычно должны носить комплексный характер. Предложенные матрицы определяют направление мышления руководителя при выявлении в процессе наблюдения соответствующих отклонений в управлении, а не дают безоговорочную оценку тех или иных профессиональных действий сотрудников и их взаимоотношений.

Комплекс предложенных поведенческих показателей является далеко не исчерпывающим и подлежит пополнению наблюдателем (руководителем, сотрудником) на основе его личного опыта, а также выделению дополнительных типичных признаков, свидетельствующих об отклонениях в организации деятельности и взаимоотношениях работников при решении совместных задач деятельности. Показатели выявлены на основе проведения

**Таблица 4.1. Матрица диагностики в процессе наблюдения отклонений во взаимоотношениях работников**

Психологические (эмпирические) показатели отклонений	Вероятные причины отклонений (примерный перечень)	Возможные практические действия по устранению отклонений
1.	Нечеткость критерия оценки вклада в совместную работу. Недостаточная нормативная урегулированность взаимодействия. Отсутствие интереса и соответствующих стимулов к совместной работе.	Совершенствование организационно-нормативной базы взаимодействия. Стимулирование сотрудников, обеспечивающих серьезный вклад в работу других подразделений.
2.	Отсутствие интереса к совместной работе. Нечеткость критерии оценки результатов взаимодействия. Неверные установки руководителей служб на взаимодействие. Ориентация на решение узкопрофессиональных задач при игнорировании общих целей деятельности.	Уточнение критериев оценки вклада в совместную работу. Преодоление у некоторых работников установок на профессиональную искренность. Активизация мероприятий с участием представителей взаимодействующих служб (совместный разбор выполнения конкретных заданий, инструктаж и т.п.).
3.	Неудовлетворенность контактами, результатами взаимодействия, стилем работы других лиц. Неадекватная оценка других сотрудников. Недостаточное знание людьми друг друга.	Установление причин неудовлетворенности. Формирование установок на перестройку стиля работы и общения. Разрешение конфликтов.

*Продолжение табл. 4.1*

		1	2	3
4.	<b>Стабильно невысокие результаты взаимодействия и совместной работы сотрудников.</b>	Недостатки в планировании совместной работы. Отсутствие развитых умений и навыков совместной деятельности. Недостаточный уровень профессиональной подготовленности. Отсутствие интереса и соответствующих стимулов в совместной работе.	Комплектование рабочих групп сотрудниками с учетом их мнений и взаимных предпочтений. Обеспечение стабильности членства в группах взаимодействия. Проведение совместных занятий сотрудников из числа взаимодействующих подразделений.	Развитие у работников чувства товарищества и готовности к взаимопомощи. Обращение их внимания на необходимость учета личностных особенностей других людей. Разрешение межличностного конфликта.
5.	<b>Обращение работников друг к другу сугубо официально только по служебным вопросам.</b>		Одностороннее восприятие другого работника, игнорирование личностных качеств и его индивидуальных особенностей. Распространенный stereотип оценки другого человека в соответствии с его ролевой позицией и должностным положением. Напряженность в отношениях работников, конфликт.	

**Таблица 4.2. Матрица диагностики в процессе наблюдения отклонений в организации работы сотрудника по должностям**

Психологические (эмпирические) показатели отклонений	Возможные причины отклонений (примерный перечень)	Практические действия по устранению отклонений		
		1	2	3
1.	Сотрудник не выполняет ряд должностных обязанностей и не успевает в работе.	Недостаточная профessionальная подготовленность. Бесплановость и неорганизованность в работе. Нехватка времени и умение планировать рабочее время и экономно его расходовать. Пере娘娘ность поручениями руководства. Нечеткость должностных инструкций.	Уточнение объема должностных обязанностей. Уточнение степени затратности работы поручениями и заданиями руководства. Обучение работника умению планировать рабочий день, использовать оргтехнику.	Активизация мероприятий по профессиональному обучению с целью выработки у сотрудников организационных навыков и умений. Показ на примере работы передовых сотрудников преимуществ научной организации труда. Формирование установки на внедрение в личную работу сотрудника прогрессивных приемов и методов труда.
2.	Работник не планирует деятельность в течение дня, не подводит ежедневно ее итоги, не использует организацию и другие методы научной технику и другие методы научной организации труда.	Отсутствие необходимых организационных знаний, навыков и умений. Недостаточно сформулированная установка на внедрение элементов научной организации труда. Отсутствие у работника интереса к передовым и перспективным методам работы.		

*Продолжение табл. 4.2*

1	2	3
3. Жалобы сотрудника на нехватку рабочего времени.	Перегруженность несвойственными должностями поручениями. Недостаточная профессиональная подготовленность. Недостаточно четкое определение круга должностных обязанностей.	Уточнение объема разовых поручений, а также круга лиц руководящего состава, имеющих право дачи данной сотруднику заданий. Обучение сотрудника и прикрепление его к наставнику.
4. Слишком длительное выполнение работником задания, которое требует участия других лиц или визирования документов.	Излишние управленческие процедуры. Устаревшие инструкции. Отсутствие интереса и соответствующих стимулов к совместной работе.	Упрощение управленческих процедур. Пересмотр устаревших инструкций.
5. Отказ сотрудника (как явный так и скрытый) от внедрения новых методов работы, применения прогрессивных приемов и научно обоснованных предложений.	Профессиональная инертность. Установка на применение привычных (порою устаревших) приемов работы. Отсутствие установки на перестройку работы.	Стимулирование инициативы и творчества в работе. Обучение сотрудника на примере работы передовых сотрудников и личном примере руководителя.

научных исследований и анализа работы передовых руководителей, их ориентации при диагностике элементов управления на подобные показатели имеющихся отклонений от оптимального состояния системы управления.

Эффективность наблюдения, как показывает практика его проведения, зависит от:

- умения руководителя (менеджера) правильно поставить диагностические цели и обеспечить их достижение в процессе наблюдения;
- фиксации результатов наблюдения (так, например, результаты наблюдений должны находить отражение в характеристиках и аттестациях);
- умения руководителя преодолевать различные трудности наблюдения (снимать фрагментарность данных путем соотнесения их с результатами, полученными другими методами; при анализе учитывать факт доминирования эмоционально окрашенных фактов наблюдения; учитывать возможность мотивационных искажений в поведении сотрудника, который в присутствии руководителя старается, как правило, казаться лучше, и т. п.).

Часто в своей деятельности руководитель прибегает к сбору интересующей его информации о личности подчиненного, группе работников в процессе познавательной или диагностической беседы. Такая беседа должна носить доверительный характер, не содержать нравоучений и назиданий, сопровождаться наблюдением за поведением и реакциями работника. Она должна проводиться под предлогом решения тех или иных профессиональных задач или же проведения индивидуально-воспитательной работы. В процессе контакта необходимо обращать внимание на выражение лица, мимику, пантомимику, позы и т. п. По мере развития беседы следует отмечать: легко ли сотрудник вступает в беседу; что ему мешает (робость, смущение, страх перед начальником, неумение выразить мысль, недостаточные профессиональные знания и др.); охотно или нет отвечает на вопросы; старается отвечать полю и лаконично; приходится ли повторять

вопросы, чтобы получить ответы; грамотно ли строит фразы; какова линия поведения сотрудника при беседе; проявляет ли в ответах на вопросы профессиональную подготовленность, культуру общения, такт, находчивость, сообразительность, юмор. Результаты подобного наблюдения в процессе беседы дают богатый дополнительный материал.

Одним из центральных моментов диагностической беседы является правильно и вовремя поставленный вопрос, который позволяет получить максимум психологической информации и не заставляет работника уходить в себя, отвечать на вопросы однозначно и не так, как в самом деле думает, а как принято думать, говорить, отвечать. Исследования и наблюдения показывают, что вопросы, касающиеся оценки сотрудником как своих личностных качеств, результатов своей работы, так и особенностей деятельности других должностных лиц являются достаточно сложными для ответа, ведут к некоторой усредненности оценок и суждений. Для преодоления подобных недостатков рекомендуется задавать вопросы:

- о трудностях в работе;
- об условиях труда и о недостатках в организации деятельности;
- о недостатках во взаимодействии с работниками других служб и их причинах;
- о взаимоотношениях и социально-психологическом климате в коллективе;
- о перспективах в работе и жизненных планах сотрудников и т. п.

Как показывает практика, вопросы подобного содержания способствуют доверительности в беседе, позволяют оценить отношение сотрудника к организации своего труда и успешности взаимодействия с коллегами.

Руководитель может использовать постановку приставочных вопросов, которые предполагают осмысление работником конкретной служебной ситуации и вырижение его отношения к путям эффективного ее решения.

Например, в период беседы выясняется, что у работника недостаточно хорошо складываются взаимоотношения с представителями конкретного подразделения. Для уточнения и получения более точной и полной информации руководитель может поставить перед ним следующие вопросы:

- Как вы думаете, какие основные претензии к вам могут предъявить представители этого подразделения?
- Какие основные претензии вы могли бы предъявить к работникам данного подразделения?
- Какие вы видите пути совершенствования ваших взаимоотношений с работниками данного подразделения?

Другим практическим приемом ведения беседы является предложение подчиненному поставить руководителю вопросы, связанные с организацией деятельности, жизнью в коллективе и т. п. Известно, что человек в первую очередь задает вопросы, которые беспокоят его, влияют, по его мнению, на снижение эффективности труда, обладают повышенной субъективной значимостью. Руководитель может сделать вывод о мотивационных аспектах деятельности, предпочтении тех или иных направлений работы и т. п. Отсутствие в этом случае вопросов руководителю свидетельствует о недостаточной заинтересованности в работе либо о невозможности распознать трудности и недостатки в организации своей работы и взаимоотношениях с другими сотрудниками, либо о робости перед начальником и страхе обнаружить свою невысокую профессиональную квалификацию.

Эффективным способом повышения степени достоверности данных о работнике, его профессиональных качествах является обобщение независимых характеристик. Причем такие характеристики могут давать как руководители, так и коллеги. Обычно на практике данный прием реализуется через сбор оценок конкретных должностных лиц о профессиональных и личностных качествах того или иного работника. Следует иметь в

виду, что одной из трудностей являются субъективные вариации оценок в зависимости от личностных симпатий к оцениваемому лицу, впечатлений (как позитивных, так и негативных) от предыдущих контактов с оцениваемым и т. п. Поэтому одним из приемов является получение средневзвешенной оценки профессиональных и иных качеств сотрудника на основе опроса достаточно большого круга лиц.

В качестве варианта применения независимых характеристик можно рекомендовать следующую процедуру. Берется стандартный бланк, на котором нанесены шкала оценок (от  $-5$  до  $+5$ ) и фамилии всех членов коллектива, в том числе руководителя (рис. 4.3).

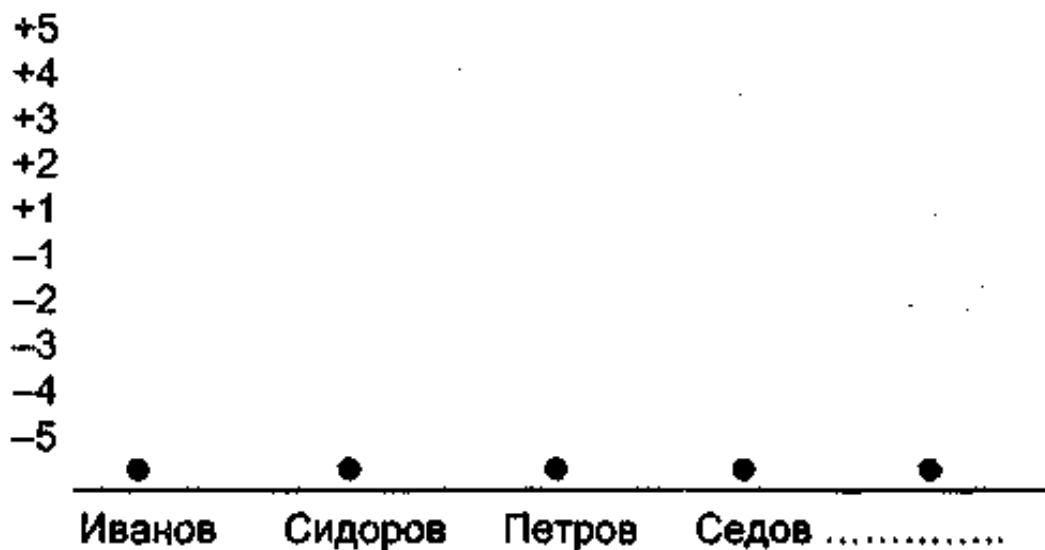


Рис. 4.3. Бланк шкалы оценок

Оценивающим предлагается следующее задание. Вы видите перед собой десять возможных оценок (высшая оценка  $+5$ , низшая оценка  $-5$ ). Как высоко или как низко на этой шкале вы расположите профессиональные (или личностные) качества ваших товарищей по работе? Отметьте у каждого из них (в том числе и у себя) значком  $+$  позицию, соответствующую вашему мнению о нем как о работнике, профессионале-специалисте, и знаком  $x$  — как о товарище, друге. Полученные баллы следует суммировать, найти среднее значение по двум предложенными параметрам оценок каждому из членов коллектива.

Важно, что на бланке имеются фамилии всех членов коллектива: при сравнении оценок в процессе их выставления это обеспечивает дополнительную достоверность получаемых данных.

Оценка работников может проводиться и по другим критериям, например: организованность в личной работе, стремление к внедрению передовых форм работы, стремление к перестройке в работе, результативность деятельности, самостоятельность в организации деятельности, творчество в работе и др. При инструктаже до заполнения бланка оценивающих следует ориентировать не на поиск точной оценки -4 или +2, а на выбор той области шкалы, которая соответствует реальной оценке конкретного работника.

К сожалению, в деятельности менеджеров недостаточно активно используется такой прием сбора информации о подчиненных, как анализ документов. Можно условно выделить *три вида документов*, несущих информацию о степени организованности работников, их профессиональной подготовленности и эффективности служебной деятельности.

Во-первых, к ним следует отнести различного рода организующие документы (должностные инструкции, функциональные обязанности, наставления и т. п.). Эффективным способом диагностики их качества и влияния на деятельность работников является контент-анализ<sup>1</sup>. Процедура применения контент-анализа заключается в выборе соответствующих категорий, элементов и единиц текста. Например, применительно к контент-анализу текстов письменных функциональных обязанностей или должностных инструкций можно предложить следующую схему (табл. 4.3)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Словарь прикладной социологии/Сост. К.В. Шульга. — Минск, 1984. — С. 57—59.

<sup>2</sup> Предлагаемая таблица представляет собой модифицированный вариант контент-анализа текстов должностных инструкций Т.В. Новиковой (*Социологические исследования*, 1978, № 4).

**Таблица 4.3. Карта-схема контент-анализа письменных должностных инструкций**

<i>Категория регламентации</i>	<i>Элементы регламентации</i>	<i>Единицы анализа</i>
1	2	3
I. Место данной должности в структуре организации и системе профессиональной деятельности коллектива.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Подразделение, в состав которого входит должность.</li> <li>Кем увольняются и назначаются лица, занимающие данную должность.</li> <li>Кому подчиняются лица, занимающие данную должность.</li> <li>Кому подчиняются лица, занимающие данную должность в отсутствие непосредственного руководителя.</li> <li>Формы управленческого воздействия и лица, от которых они исходят.</li> </ol>	Слова, группы, а также целые высказывания, соответствующие единице информации об элементе регламентации, выступают в роли стабильных содержательных (или качественных) единиц анализа текстов функциональных обязанностей (должностных инструкций). Качественные единицы анализа здесь совпадают с количественными единицами измерения (единицами счета).
II. Основные цели лиц, занимающих данную должность.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Основные цели деятельности.</li> <li>Место целей в системе общих целей подразделения и всего коллектива.</li> </ol>	
III. Квалификационные требования к лицам, занимающим данную должность.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Необходимый уровень общего и специального образования.</li> <li>Необходимые знания и умения.</li> <li>Основные документы для руководства.</li> </ol>	
IV. Обязанности лиц, занимающих данную должность.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Формы и содержание повторяющихся действий.</li> <li>Средства, необходимые для выполнения повторяющихся действий.</li> <li>Способы осуществления повторяющихся действий.</li> <li>Порядок и сроки осуществления повторяющихся действий.</li> <li>Место осуществления повторяющихся действий.</li> </ol>	

1	2	3
V. Права лиц, занимающих должность.	<p>1. Кого имеют право назначать, увольнять или представлять к назначению либо увольнению лица, занимающие данную должность.</p> <p>2. Кто подчиняется лицам, занимающим данную должность.</p> <p>3. Какие формы руководящих и управляющих воздействий, по каким вопросам служебной деятельности и по отношению к кому могут использовать лица, занимающие данную должность.</p> <p>4. По каким вопросам профессиональной деятельности и в каких границах имеют право самостоятельно принимать решения лица, занимающие данную должность.</p>	
VI. Ответственность лиц, занимающих данную должность.	<p>1. Сфера и пределы ответственности.</p> <p>2. Недостатки в работе, за которые налагаются взыскания.</p> <p>3. Меры взысканий за упущения в работе.</p> <p>4. Критерии оценки работы.</p> <p>5. Показатели, за которые следует поощрение.</p> <p>6. Моральные и материальные формы поощрения.</p>	
VII. Ориентация должностных связей и взаимодействия.	<p>1. Направление повторяющихся действий (с представителями каких должностей необходимо вступать во взаимодействие).</p> <p>2. Способы и формы взаимодействия.</p>	

1	2	3
	3. Периодичность взаимодействия. 4. Содержание взаимодействия (по каким вопросам вступают работники в контакт).	
Должность _____		

С помощью такой таблицы ведется подсчет появления единиц информации в том или ином элементе регламентации, что в итоге позволяет сделать вывод о полноте, четкости, непротиворечивости текста или, наоборот, о крупных погрешностях данного документа. Таблицу можно использовать для проверки знания своих обязанностей любым работником и для подготовки аналогичных схем и исследования любого управленческого документа.

Во-вторых, подлежат изучению документы, подготовленные конкретным сотрудником, на основе чего руководитель может сделать вывод о его профессиональной квалификации, общей культуре и грамотности, знании нормативных актов, основ делопроизводства, а также отношении к выполнению поручения и т. п.

В-третьих, нельзя упускать из поля зрения документы, несущие непосредственную информацию о личности подчиненного (характеристики, аттестации и т. п.). Анализ указанных в них недостатков подчиненного, оценок результатов труда, личностных свойств позволяет планировать и проводить целенаправленные мероприятия по обучению сотрудника и формированию у него соответствующих личностных качеств.

## Литература

---

1. Абрамова Г.С. Введение в практическую психологию. — Екатеринбург: Деловая книга, 1995.
2. Алексеев А., Пигалов Б. Деловое администрирование на практике: Инструментарий руководителя. — М.: Технологическая школа бизнеса, 1994.
3. Бизнес и менеджер. — М.: Азимут-центр, 1992.
4. Вейлл П. Искусство менеджмента: Пер. с англ. — М.: Новости, 1993.
5. Вудлок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер: Пер. с англ. — М.: Дело, 1991.
6. Грановская Р.М. Элементы практической психологии. — Л.: Изд-во ЛГУ, 1985.
7. Жариков Е.С. Вступающему в должность (научно-популярный справочник для начинающего руководителя). — М.: Знание, 1985.
8. Зазыкин В.Г., Чернышев А.П. Менеджер: психологические аспекты профессии. — М., 1992.
9. Китов А.И. Психология управления. — М.: Академия МВД СССР, 1979.
10. Кортис Дж. Найди свой путь в менеджменте: Пер. с англ. - М.: Ай кью, 1992.
11. Кричевский Р.Л. Если Вы — руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. — М.: Дело, 1993.
12. Кузьмин И. Психотехнологии и эффективный менеджмент. — М.: Технологическая школа бизнеса, 1994.
13. Кунц Г., О'Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций: В 2 т. — М.: Прогресс, 1981.

14. Ладанов И.Д. Практический менеджмент (психотехника управления и самотренировка). — М.: Элник, 1995.
15. Макаров С.Ф. Менеджер за работой. — М.: Молодая гвардия, 1989.
16. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер с англ. — М.: Дело, 1992.
17. Оценка работников управления /Под ред. Г.Х. Попова. — М.: Московский рабочий, 1976.
18. Папкин А.И. Психология организационных отношений: методология, теория, практика. — М.: Академия МВД СССР, 1990.
19. Пригожин А.И. Социология организации. — М.: Мысль, 1980.
20. Психология в управлении. — Л.: Лениздат, 1983.
21. Работа с кадрами на предприятии: психологический аспект. — М.: Знание, 1984.
22. Секреты умелого руководителя /Сост. И.В. Липсиц. — М.: Экономика, 1991.
23. Трейси Д. Менеджмент с точки зрения здравого смысла: Пер. с англ. — М.: Автор, 1993.
24. Управленческое консультирование: В 2 т.: Пер. с англ. — М.: СП «Интерэксперт», 1992.
25. Ушаков А.А. Особенности национальной карьеры: Как сделать карьеру в России: Тайны менеджера по персоналу. — М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 1999.
26. Филиппов А.В. Управление кадрами на предприятии. — М.: Знание, 1985.
27. Энкельманн Н.Б. Преуспевать с радостью; Биркенбиль М.: Молитвенник для шефа: Пер. с нем. — М.: Экономика, 1993.



## Приложения

### Приложение 1. Программа курса «Основы практического менеджмента»

#### *Раздел I. Создание предприятия и организация системы управления*

**Тема 1.** Технология обоснования предпринимателем (менеджером) эффективных видов деятельности предприятия и выбора его организационно-правовой формы. Государственная регистрация предприятия.

Формы участия менеджера в создании предприятия, взаимодействие предпринимателя и менеджера. Поиск и обоснование продуктивных предпринимательских идей. Изучение рынка и спроса на определенные товары и услуги. Эвристические методы в выдвижении идей. Аргументация эффективности и прибыльности предпринимательского замысла. Составление бизнес-плана. Управленческое консультирование по поводу прибыльности различных видов предпринимательской деятельности. Экспертные оценки выдвинутой идеи. Принятие решения об образовании предприятия. Выбор организационно-правовой формы предприятия. Подготовка учредительных документов. Устав предприятия и его структура. Содержание учредительного договора. Порядок государственной регистрации предприятия. Правовые условия оформления предприятия в качестве юридического лица.

## **Тема 2. Методика организационного проектирования и образование структур управления вновь созданым предприятием.**

Сущность организационного проектирования и его использование при образовании предприятия. Основные методы организационного проектирования. Определение основных целей деятельности предприятия. Формирование функциональной и организационной структур. Выбор типа организационной структуры предприятия. Организационная структура управления предприятием. Установление уровней и диапазона управления. Вертикальное и горизонтальное разделение труда. Установление перечня основных должностей. Штаты и штатное расписание. Подготовка должностных инструкций и положений о подразделениях предприятия. Формирование кадровых, информационных, материально-технических и финансовых ресурсов предприятия.

## **Тема 3. Прогнозирование и планирование в деятельности менеджера.**

Роль прогнозирования в управлении. Методы управленческого прогнозирования и процедура их применения. Прогнозирование деятельности предприятия и поведения работников в различных ситуациях. Перспективное и ситуативное прогнозирование. Обеспечение надежности прогноза в управлении предприятием. Планирование работы предприятия и персонала. Стратегическое и текущее планирование. Процедура разработки планов. Работники и подразделения предприятия, участвующие в подготовке планов. Утверждение планов. Обеспечение менеджером выполнения утвержденных планов. Личное планирование работы менеджером. Технология разработки менеджером личных планов на различные промежутки времени. Структура ежедневного плана.

## **Тема 4. Организация системы работы с персоналом предприятия**

Задачи менеджера в работе с персоналом предприятия. Изучение и подбор кадров. Методы изучения персонала. Тестирование и профессиональные пробы. Наблюдение и беседы с работниками. Анализ биографиче-

ских данных, образования и опыта работы на соответствующих должностях. Экспертные оценки. Порядок приема на работу. Правовое регулирование приема и увольнения с работы, трудовой договор или контракт. Договор подряда (трудовое соглашение). Расстановка кадров. Оказание помощи конкретным работникам в период вхождения и адаптации к новой должности. Формирование и работа с резервом кадров на выдвижение. Аттестация кадров на предприятии. Роль должностных инструкций в регулировании деятельности персонала. Правовое регулирование отношений менеджера с наемными работниками. Дисциплина труда. Заработка плата, компенсации и льготы. Рабочее время и время отдыха. Отпуска наемных работников. Регулирование отношений администрации предприятия и профсоюзов.

**Тема 5. Использование менеджером мотивационных методов управления персоналом предприятия.**

Роль мотивации как функции управления. Использование менеджером мотивационных концепций управления персоналом. Теория иерархии потребностей. Теории X и Y в объяснении рациональности воздействия менеджера на подчиненных. Мотивы, стимулы и вознаграждение за труд. Иные факторы, влияющие на мотивы поведения работников. Мотивы успеха и избежания неудачи. Влияние обстановки на предприятии и социально-психологического климата на мотивы деятельности работников. Авторитет профессии как мотиватор. Степень удовлетворенности персонала уровнем организации своей работы. Изучение менеджером динамики мотивации у различных работников и планирование тактики управленческих воздействий на их поведение.

**Тема 6. Использование в управлении потенциала групп работников и создание на предприятии благоприятного социально-психологического климата.**

Понятие о групповой динамике в организации. Использование менеджером потенциала групп и коллектипов подразделений предприятия. Официальные и неофициальные взаимоотношения работников. Повышение эффективности взаимодействия работников и подразде-

лений предприятия. Лидерство в коллективе. Групповое мнение. Ценности и цели групп и коллективов. Групповая сплоченность. Групповые чувства, настроения и переживания. Социально-психологический климат в коллективе предприятия. Причины конфликтов. Способы разрешения конфликтов менеджером. Анализ влияния конфликтов на эффективность управления предприятием.

## ***Раздел II. Текущее управление предприятием***

### **Тема 6. Информационная деятельность менеджера и принятие управленческих решений.**

Изучение и знание менеджером специфики информационных процессов в организации. Коммуникации и их роль в совершенствовании управления предприятием. Формализованные и неформализованные каналы передачи информации. Личностные и профессиональные качества работников, участвующих в сборе, обработке и передаче информации в системе управления предприятием. Оптимизация документооборота в управлении предприятием. Техника работы менеджера с документами. Источники информированности менеджера. Слухи и некачественная информация, меры борьбы с ними. Информационные перегрузки, информационный дефицит и информационный стресс в деятельности менеджера. Понимание менеджером сущности и содержания стадий принятия управленческих решений. Роль информации в принятии эффективных решений. Использование групповых методов выработки вариантов решений. Оптимизация взаимодействия должностных лиц при выработке управленческих решений. Принятие управленческих решений в экстремальных ситуациях.

### **Тема 7. Контроль и регулирование менеджером деятельности подчиненных.**

Распорядительная деятельность менеджера. Организация им исполнения принятых управленческих решений. Доведение менеджером заданий до подчиненных. Методы формирования у них образа предстоящей ис-

полнительской деятельности. Специфика доведения заданий группе исполнителей или отдельному работнику. Типичные ошибки в организации доведения задач до исполнителей и их преодоление. Инструктирование и оказание помощи подчиненным. Условия эффективности контроля в деятельности менеджера. Основные требования к контрольной деятельности менеджера. Рекомендации менеджеру по совершенствованию контроля в управлении предприятием.

**Тема 8. Переговорная деятельность менеджера (предпринимателя) и процедура заключения договоров с другими предприятиями, фирмами.**

Участие менеджера в переговорах с представителями других организаций. Определение содержания переговоров, участвующих в них лиц и места встречи. Тактика ведения переговоров и достижение успеха в них. Текущая модель переговоров. Достижение доверительных отношений и контакта с партнерами по переговорам. Меры по разрешению возникающих конфликтов и укрепления доверия между договаривающимися сторонами. Правовая регуляция договорной деятельности менеджера. Виды заключаемых договоров. Договоры купли-продажи, поставки, мены (бартер), аренды, поручения, комиссии. Правовое обеспечение заключения и исполнения договоров. Правовая практика разрешения споров по договорам. Третейский суд. Арбитражный суд. Представительство предприятия в суде. Порядок исполнения решений суда.

**Тема 9. Лидерство, стиль руководства и техника личной работы менеджера.**

Властные полномочия менеджера. Его организационно-правовой статус. Права и обязанности менеджера. Требования к его подготовленности и личностным качествам. Лидерство и авторитет менеджера. Типовые стили управленческой деятельности. Административно-командный (авторитарный) стиль управления, его отрицательные последствия. Рекомендации менеджеру по выработке у себя предприимчивости, деловитости, компетентности и коммуникабельности как важных составляющих современ-

ного стиля управления предприятием. Преодоление в работе руководителя бюрократизма и формализма, несправедливости в оценках работы подчиненных. Стиль личной работы менеджера. Планирование работы. Подготовка управленческих документов. Разговоры по телефону. Проведение совещаний. Работа с компьютером. Совершенствование стиля управления и техники личной работы менеджера.

## **Приложение 2. Материалы семинарских и практических занятий, деловых игр по курсу «Основы практического менеджмента»**

### **Практическое занятие 1**

*Время:* 2 часа.

*Цели занятия:*

1. Формировать умения по анализу различных видов предпринимательской деятельности и их соответствия рыночным потребностям.
2. Вырабатывать знания и умения по выдвижению продуктивных предпринимательских идей, их обоснованию и претворению в практику.
3. Развивать умения по выбору организационно-правовой формы предприятия, соответствующей избранному виду предпринимательской деятельности.

#### *I. Задания и методические указания учащимся*

##### *1. Изучить литературу:*

*Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992. — С. 88—112.*

*Создание малых предприятий. Методическое пособие для предпринимателей /Сост. В.В. Павлов. — М.: МП НИВА, 1991. — С. 3—52.*

*Гражданский кодекс Российской Федерации (ст. 66—123).*

**2. Быть готовым ответить на следующие контрольные вопросы:**

- Какие товары и услуги пользуются наибольшим спросом в настоящее время у населения страны и за рубежом?
- Какие организационно-правовые формы предприятия установлены законодательством Российской Федерации?
- Каков порядок государственной регистрации вновь создаваемых предприятий?

**3. Проанализировать основные положения предложенных для изучения законов и подготовиться к выступлению в период проведения занятия. В процессе самостоятельной работы выполнить предложенное задание по выдвижению продуктивной предпринимательской идеи, которая может лечь в основу открытия своего дела и образования предприятия, письменно произвести необходимые финансовые и иные расчеты.**

### ***II. Практические задания***

***Задание.*** В процессе самостоятельной подготовки обосновать идею, которая может позволить открыть свое дело, сделать необходимые письменные расчеты и быть готовым к устному выступлению на занятии.

## ***Практическое занятие 2***

***Время: 2 часа.***

***Цели занятия:***

1. Сформировать представление о сущности и методике организационного проектирования на этапе становления частного предприятия.
2. Развивать умения и навыки по составлению организационного проекта и его внедрению.

### ***I. Задания и методические указания учащимся***

#### ***1. Изучить литературу:***

*Варягс Ю.В. Конструирование организационной структуры управления. — М.: Знание, 1982. — С. 9—31.*

*Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992. — С. 330—358.*

**2. Быть готовым ответить на следующие контрольные вопросы:**

- В чем заключается сущность и основные этапы организационного проектирования при образовании нового предприятия, фирмы?
- Из каких частей состоит организационный проект?
- Каковы блоки действий менеджера в процессе организационного проектирования и конструирования новой организации?

**3. Прочитать и проанализировать рекомендованную литературу.**

Подготовиться к выступлению и ответу на контрольные вопросы в период проведения занятия.

## **II. Практические задания**

**Задание 1.** В соответствии с идеей открытия своего дела и образования частного предприятия, обоснованной на занятии, продумать структуру устава предприятия. В период самостоятельной работы подготовить раздел устава, посвященный целям, задачам и основным видам деятельности вновь создаваемого предприятия.

**Задание 2.** В период проведения практического занятия, используя фрагмент подготовленного устава и обоснование предпринимательской идеи, сделанное на предыдущем занятии, разработать организационный проект для внедрения его при создании своего собственного предприятия. Провести организационное, психологическое и экономическое обоснование рекомендуемого оргпроекта.

## **Практическое занятие 3**

*Время — 2 часа.*

*Цели занятия:*

1. Уяснить учащимся роль прогнозирования и планирования в деятельности менеджера.
2. Совершенствовать навыки планирования деятельности предприятия и личной работы менеджера.

### **I. Задания и методические указания учащимся**

#### **1. Изучить литературу:**

*Григорьев В.В. Прогноз в управлении. — М.: Знание, 1985. — С. 6—30.*

*Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992. — С. 255—307.

**2. Быть готовым ответить на следующие контрольные вопросы:**

- В чем управленческая сущность прогнозирования и планирования?
- Какова характеристика основных методов прогнозирования?
- Каковы различия между разными видами планирования: текущим, перспективным и личным?

**3. Прочитать и проанализировать** рекомендованную литературу. Проанализировать и уяснить содержание рекомендаций по личному планированию работы менеджера, которые даются в приложении к данному занятию. Подготовиться к ответу на контрольные вопросы в период проведения занятий.

## **II. Практические задания**

**Задание 1.** В соответствии с материалами по созданию частного предприятия и организации его работы, разработанными на двух предыдущих занятиях, подготовить план работы предприятия на первоначальном этапе его деятельности в течение полугода. Провести необходимую подготовительную работу по составлению прогнозных оценок в процессе самостоятельной работы.

**Задание 2.** Разработать и графически изобразить принципиальное распределение ежедневно проводимых видов управленческих работ менеджером в течение первого месяца после государственной регистрации предприятия, фирмы.

## **Семинарское занятие 1**

*Время:* 2 часа.

*Цели занятия:*

1. Сформировать представление о роли и задачах менеджера в организации работы с персоналом предприятия.
2. Показать возможности влияния менеджера на повышение эффективности кадрового отбора, расстановки и организации деятельности персонала.

3. Углубить знания о требованиях и процедуре применения методов оценки персонала.

*Учебные вопросы, выносимые на обсуждение:*

1. Основные функции, задачи и структура работы менеджера с персоналом предприятия.
2. Содержание изучения и методы оценки персонала.

*Литература для подготовки к семинарскому занятию:*

*Макаров С.Ф. Менеджер за работой. — М.: Мол. гвардия, 1989. — С. 96—103.*

*Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992. — С. 565—595.*

*Пушкирев Н.Ф. Работа с кадрами: организационное и техническое обеспечение. — М.: Знание, 1988. — С. 28—47.*

*Филиппов А.В. Работа с кадрами: психологический аспект. — М.: Экономика, 1990. — С. 5—42.*

*Методические указания учащимся:*

В процессе отбора и изучения персонала используется различного рода информация. Важное значение имеет информация, получаемая при помощи биографического метода изучения личности, ориентированного на анализ жизненного пути человека. Ниже предлагается перечень биографических данных. Ваша задача — на семинарском занятии при обсуждении второго вопроса оценить, какие параметры необходимо использовать при оценке кандидатов на работу, а какие параметры нужны дополнительно для составления более полного впечатления о человеке.

1. Фамилия.
2. Имя.
3. Отчество.
4. Пол.
5. Дата рождения.
6. Место рождения.
7. Образование.
8. Что окончил.
9. Специальность по образованию.
10. Год окончания учебного заведения.
11. Ученая степень.
12. Ученое звание.
13. Место работы.

14. Предприятие.
15. Занимаемая должность.
16. Общий стаж работы.
17. Стаж работы по занимаемой должности.
18. Данные о переподготовке.
19. Год переподготовки.
20. Состоит в резерве на выдвижение.
21. Семейное положение.

## **Практическое занятие 4**

*Время — 2 часа.*

*Цели занятия:*

1. Совершенствовать знания по вопросам мотивации работников в рамках предприятия.
2. Научить основным методам и приемам мотивации работников.

### ***1. Задания и методические указания учащимся***

#### ***1. Изучить литературу:***

*Ковалев В.И. Мотивы поведения и деятельность. — М.: Наука, 1988.*

*Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992. — С. 359—388.*

*Промышленная социальная психология /Под ред. Е.С. Кузьмина, А.Л. Свенцицкого. — Л.: Изд-во ЛГУ, 1982. — С. 78—95.*

*Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). — М.: Прогресс, 1986. — С. 94—127.*

#### ***2. Быть готовым ответить на следующие контрольные вопросы:***

- В чем заключается сущность работы менеджера по мотивации работников?
- Каковы основные формы, методы и приемы мотивации профессиональной деятельности работников?

***3. Прочитать и проанализировать рекомендованную литературу, ознакомиться с предлагаемыми рекомендациями. Подготовиться к ответу на контрольные вопросы в период проведения занятия.***

## **II. Практические задания**

**Задание 1.** Часто в деятельности менеджера приходится решать вопросы о внедрении новых прогрессивных методов работы подчиненных. Известно, что разные работники по-разному относятся к нововведениям.

Оцените, какие мотивы преобладают у следующих категорий работников:

- **консервативных**, т.е. настроенных неприязненно к совершенствованию организации деятельности предприятия;
- **безразличных**, т.е. пассивно, безучастно относящихся к повышению эффективности деятельности предприятия;
- **благожелательных**, т.е. рационально настроенных на разумное совершенствование деятельности предприятия;
- **радикальных**, т.е. настроенных на решительное совершенствование организации деятельности предприятия.

Определите, какие методы подходят для мотивации каждой из указанных категорий работников?

**Задание 2.** Выберите из предлагаемого ориентировочного перечня приемов мотивации те, которые соответствуют в большей степени каждому виду мотивов.

<i><b>Мотивы</b></i>	<i><b>Приемы и способы воздействия на мотивы</b></i>
Деловые	Взаимная подстраховка
Коллективистские	Авансированная похвала
Мотивы типа достижений и притязаний	Материальное вознаграждение
Мотивы избежания неудачи (личностно-негативные)	Упорядочение режима труда
Мотивы материального благополучия	Признание самооценки Обогащение содержания труда Участие в управлении Делегирование полномочий Уточнение должностных обязанностей Перспектива должностного роста Выражение доверия

<i>Мотивы</i>	<i>Приемы и способы воздействия на мотивы</i>
Личные мотивы	Апелляция к долгу и сознательности
Социальные мотивы	Обязывание к выполнению полномочий
Профессиональные мотивы	Повышение самостоятельности в работе
Нормативные мотивы	Организация труда
Денежные мотивы	Предъявление требований
Внешние мотивы	Моральное стимулирование
Внутренние мотивы	Перераспределение полномочий
Командные мотивы	Уточнение критериев эффективности труда
Лидерские мотивы	Предупреждение
Рабочие мотивы	Информирование о результатах труда
Социокультурные мотивы	Уточнение расстановки персонала
Социополитические мотивы	Наказание
Социодемографические мотивы	Показ перспективы карьеры
Социоконфессиональные мотивы	Инструктирование
Социоклассовые мотивы	Оказание деловой помощи
Социокультурально-исторические мотивы	Принуждение
Социоконфессионально-исторические мотивы	Оценка эффективности работы
Социоконфессионально-культурные мотивы	Регулирование делового взаимодействия

Кроме указанных приемов воздействия, какие методы активизации мотивов работников можно дополнительно рекомендовать менеджеру?

### *Игра 1*

*Время:* 2 часа.

*Цели занятия:*

1. Сформировать представление об основных направлениях использования менеджером потенциала групп и коллективов для совершенствования управления предприятием.

2. Развивать умения и навыки по использованию групповых явлений для решения конкретных управленческих задач.

**I. Задания и методические указания учащимся**

**1. Изучить литературу:**

*Бойко В.В., Ковалев А.Г., Панферов В.Н. Социально-психологический климат коллектива и личность. — М.: Мысль, 1983. — С. 15—26.*

*Кузьмин Е.С., Волков И.П., Емельянов Ю.Н. Руководитель и коллектив. — М., 1972. — С. 50—83.*

*Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992. — С. 435—462.*

*Социально-психологический климат коллектива. Теория и методы изучения. — М.: Наука, 1979. — С. 59—68, 148—155.*

**2. Быть готовым ответить на следующие контрольные вопросы:**

- Какова сущность и структура потенциала группы в системе управления?
- Роль менеджера в организации совместной деятельности и активизации взаимодействия работников?
- В чем состоят основные направления, способы и методы воздействия менеджера на групповые явления?

**3. Прочитать и проанализировать рекомендованную литературу, подготовиться к ответу на контрольные вопросы и быть готовым принять непосредственное участие в игровом процессе.**

**II. Ход игры**

*Вводная I.* Вместо ушедшего на пенсию заместителя одного из отделов фирмы на эту должность был назначен Г.В. Шубин, ранее работавший в этом же отделе в качестве рядового работника. Через некоторое время он обратился с просьбой к директору посоветовать, как ему строить взаимоотношения с подчиненными. Дословно в ходе беседы он сказал следующее: «Не знаю, как мне поступить. В коллективе отдела я уже работаю несколько лет. Знаю, что рядовые работники доверяют друг другу, но руководство не всегда держат в курсе

своих дел. Ранее я часто наблюдал, что, когда руководителей отдела нет на месте, сотрудники бездельничают, уходят раньше времени с работы. Когда мне предложили работу в должности заместителя начальника отдела я сильно растерялся: смогу ли вообще выдержать среди своих? Ведь сам не всегда был дисциплинированным, а теперь придется контролировать других! Потом все-таки согласился на эту должность. Передо мной стоит вопрос: может ли человек стать авторитетным руководителем в том коллективе, где он недавно был простым работником и приятелем многим?»

*Задание по вводной 1*

В роли директора фирмы сформулируйте предложения и рекомендации Г.В. Шубину о целесообразной тактике построения взаимоотношений с работниками отдела и профилактике межличностных конфликтов.

*Вводная 2.* В процессе чтения лекции перед менеджерами ряда предприятий и фирм профессор высказал следующую мысль: «На основе многочисленных наблюдений можно утверждать наличие следующей закономерности: Чем полнее в системе и процессе управления представлены позитивные формальные отношения, тем меньше возможностей для проявления негативных неформальных отношений.

Справедливы и обратные утверждения».

*Задание по вводной 2*

С позиций менеджера выскажите ваше понимание изложенной в лекции закономерности соотношения формальных и неформальных взаимоотношений работников в системе управления.

Сформулируйте основные направления учета этой закономерности в деятельности менеджера и в формировании оптимальных взаимоотношений в коллективе предприятия, фирмы.

*Вводная 3.* Подчиненные обычно проявляют себя в деятельности и поведении в соответствии со своей профессиональной подготовленностью, особенностями характера и другими личностными свойствами. В литературе по менеджменту выделяются различные социально-поведенческие роли, которые работники могут занимать

в коллективе. Такие роли выделены на основе анализа практики менеджмента и реальной деятельности по управлению персоналом. Можно дать краткую характеристику некоторых таких ролей.

<i>Роль</i>	<i>Краткая характеристика роли</i>
Нигилист	Имеет на все свою точку зрения, чаще всего отличающуюся от общепринятой.
Конформист	Автоматически следует общегрупповым нормам и установкам, пассивно соглашается с целями и решениями группы, представляя «молчаливое большинство». При групповом обсуждении служит «аудиторией».
Догматик	Упорно держится за свое и стоит до последнего, иногда нарочито назло самому себе.
Комментатор	Фиксирует и комментирует события, происходящие у людей на работе и в быту. Способствует распространению слухов.
Общественник	Увлечен общественной деятельностью. Нередко придумывает и распространяет различные «почины», занимаясь этим в рабочее время. Прямые обязанности выполняет посредственно.
Наша совесть	Является носителем и выражителем общегрупповых традиций, норм, стандартов поведения. В зависимости от обстоятельств может играть как прогрессивную, так и консервативную роль.
Ерш	Обычно пребывает в раздраженном состоянии, отталкивая от себя всех подряд: и друзей и врагов.
Важная птица	С основанием или без основания напускает на себя загадочный, важный вид, давая понять, что он знает то, что неизвестно простым смертным. Намекает на то, что у него есть «рука».

<i>Роль</i>	<i>Краткая характеристика роли</i>
Казанский сирота (или несостоявшийся Наполеон)	Ищет сочувствия у окружающих, жалуясь на свое бедственное положение (проблемы с воспитанием детей, никто не понимает величия его замыслов и предлагаемых идей и т.п.).
Кипучий лентяй	Развивает необычайно кипучую, энергичную деятельность, занимаясь второстепенными или не имеющими отношения к делу вопросами.

Источник: Жуплев А.В. Эффект горизонта. — М., 1989. — С. 156—157.

### *Задание по вводной 3*

В роли менеджера проанализировать, какое влияние оказывают работники, соответствующие выделенным типам поведения, на групповые явления, социально-психологический климат и состояние системы управления. Разработать перечень приемов и способов эффективного воздействия менеджера на подчиненного с учетом его социально-поведенческой роли в коллективе.

### *Семинарское занятие 2*

*Время:* 2 часа.

*Цели занятия:*

1. Углубить знания о процессах сбора, передачи и восприятия информации в системе управления.
2. Уяснить сущность и понятие коммуникаций в управлении.
3. Сформировать представление о содержании и основных этапах работы менеджера по принятию управленческих решений.

*Учебные вопросы, выносимые на обсуждение:*

1. Особенности сбора, обработки и использования информации в управлении предприятием. Классификация информации в управлении.
2. Понятие и виды коммуникаций в управлении.
3. Технология и процедура подготовки и принятия управленческого решения.

## *Литература для подготовки к семинарскому занятию:*

*Кунц Г., Одоннел С.* Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. Т. 1. — М.: Прогресс, 1981. — С. 252—268.

*Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992. — С. 170—213.

*О'Шонесси Дж.* Принципы организации управления фирмой: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1979. — С. 275—305.

*Роджерс Э., Агарвала-Роджерс Р.* Коммуникации в организациях. — М.: Экономика, 1980.

### *Рекомендации*

*Типичные управленческие решения  
(по Мескону, Альберту и Хедоури)*

#### *Планирование*

1. Какова наша сверхзадача или природа нашего бизнеса?
2. Какими должны быть наши цели?
3. Какие изменения происходят во внешнем окружении и как они отражаются и могут отразиться в будущем на организации?
4. Какие стратегию и тактику следовало бы нам выбрать для достижения поставленных целей?

#### *Организация деятельности*

1. Каким образом структурировать работу организации? Как целесообразно укрупнить блоки выполняемых работ?
2. Как скоординировать функционирование этих блоков, чтобы оно протекало гармонично и не было противоречивым?
3. Принятие каких решений на каждом уровне организации следует доверять людям, в частности, руководителям?
4. Следует ли нам изменять структуру организации из-за изменений во внешнем окружении?

#### *Мотивация*

1. В чем нуждаются мои подчиненные?
2. В какой мере эти потребности удовлетворяются в ходе деятельности, например, по достижении целей организации?

3. Если удовлетворенность работой и производительность моих подчиненных возросли, то почему это произошло?
4. Что можем мы сделать, чтобы повышать уровень удовлетворенности работой и производительностью подчиненных?

#### *Контроль*

1. Как нам следует измерять результаты работы?
2. Как часто следует давать оценку результатов?
3. Насколько мы преуспели в достижении наших целей?
4. Если мы недостаточно продвинулись к поставленным целям, то почему это случилось и какие корректизы следовало бы внести?

#### *Типичная информация, передаваемая по каналам распространения слухов*

- Предстоящее сокращение работников.  
Новые меры наказания за опоздания.  
Изменения в структуре организации.  
Назначение нового руководителя.  
Грядущие перемещения и повышения.  
Подробное изложение спора двух руководителей на последнем совещании.  
Кто кому назначает свидания после работы.

### *Игра 2*

*Время: 2 часа.*

*Цели занятия:*

1. Сформировать представление об основных задачах менеджера в области регулирования и контроля деятельности подчиненных.
2. Научить использовать различные методы и приемы регулирования деятельности работников.

#### *I. Задания и методические указания учащимся*

##### *1. Изучить литературу:*

*Маккей Х. Как уцелеть среди акул: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1991. — С. 94—97.*

Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер с англ. — М.: Дело, 1992. — С. 389—433.

Таунсенд Р. Секреты управления: Пер. с англ. — М., 1991.

**2. Быть готовым ответить на следующие контрольные вопросы:**

- Каковы задачи контроля и регулирования действий подчиненных на этапе организации исполнения управленческого решения?
- Содержание и методы регулирования менеджером деятельности подчиненных.
- Какие существуют виды и методы контроля действий подчиненных?

**3. Прочитать и проанализировать** рекомендованную литературу, подготовиться к ответам на контрольные вопросы. Ознакомиться с порядком разработки и структурой должностной инструкции.

## **II. Ход игры**

По указанию преподавателя учащиеся образуют несколько игровых коллективов. В каждый из таких коллективов включаются несколько учащихся, выступающих в следующих ролях: директор предприятия (генеральный директор) и его заместители по финансовым вопросам, маркетингу, режиму и работе с кадрами (финансовый директор, коммерческий директор, директор по общим вопросам).

**Вводная I.** Директор предприятия установил, что определенным тормозом в работе является неурегулированность распределения обязанностей и полномочий между заместителями. В связи с этим он решил дать поручение по подготовке должностных инструкций, определяющих деятельность своих заместителей, а также провести совещание с ними для уточнения распределения обязанностей и полномочий.

### **Задание по вводной I**

Распределить между собой игровые роли директора предприятия, фирмы и его заместителей.

Учащимся, исполняющим роли заместителей директора в период самостоятельной подготовки, разработать должностную инструкцию применительно к закрепленной за ними игровой роли.

Учащемуся, исполняющему роль директора предприятия, подготовить письменный план совещания и пронести его в период игры в течение 35—40 мин. Отдельным членам игрового коллектива принять участие в совещании по распределению обязанностей и полномочий среди заместителей.

*Вводная 2.* В деятельности менеджера возникают различные ситуации, требующие воздействия на подчиненных с целью совершенствования их деятельности и взаимодействия. Ниже приводятся некоторые из таких ситуаций:

- Директор предприятия вызвал себе начальника отдела и вернул ему для доработки подготовленный вариант документа. Начальник отдела при этом сказал: «Я уже давно работаю на своей должности и не помню случая, чтобы меня заставляли полностью переделывать подготовленные мной документы. Вы первый, кто это сделал. Возможно, в документе есть какие-то неточности, никто от них не застрахован. Но переделывать все!..»
- Молодой работник на общем собрании сказал: «Мне неудобно говорить, но мне не нравится, что мои руководители решают за меня буквально все. Они совсем не дают мне проявить самостоятельность. Да и к другим работникам относятся также...»
- Один из работников предприятия обратился с жалобой к директору: «Я не хочу работать вместе с Петуховым. Он лодырь. Слишком много мнит о себе, а сам жалуется, что ему не помогают. Мне надоело делать за него его же работу...»

### *Задание по вводной 2*

В роли директора предприятия продумайте ваши действия в предложенных ситуациях, выскажите ваше мнение в процессе обсуждения.

В роли эксперта оцените решения других учащихся и примите участие в выработке оптимальной тактики поведения менеджера в предложенных ситуациях.

### ***Игра 3***

*Время:* 2 часа.

*Цели занятия:*

1. Уяснить роль переговорной практики в деятельности менеджера.
2. Совершенствовать умения и навыки переговорной деятельности в различных хозяйственных ситуациях.

#### ***I. Задания и методические указания учащимся***

##### ***1. Изучить литературу:***

*Маккей Х.* Как уцелеть среди акул: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1991. — С. 59—79.

*Фишер Р. и Юри У.* Путь к согласию, или переговоры без поражения: Пер. с англ. — М.: Наука, 1990.

##### ***2. Быть готовым ответить на следующие контрольные вопросы:***

- В чем заключается сущность и содержание переговорной деятельности менеджера?
- Какова структура и основные этапы переговорной деятельности?
- Какие методы влияния на партнера может применять менеджер в процессе переговорной деятельности?

##### ***3. Прочитать и проанализировать тезисы к занятию и рекомендованную литературу, подготовиться к ответу на контрольные вопросы, быть готовым принять непосредственное участие в игровом процессе.***

#### ***II. Ход игры***

По указанию преподавателя учащиеся образуют несколько игровых коллективов, представляющих различные частные предприятия и распределяют в них игровые роли.

*Вводная 1.* Ваше предприятие стало активно функционировать и производить соответствующие товары или

оказывать услуги. Однако не совсем благополучно складываются дела со сбытом товаров и предоставлением услуг. Руководство предприятия решило повысить активность в этом направлении.

*Задание по вводной 1*

Распределить между собой игровые роли директора предприятия и его заместителей.

Подготовить текст рекламной информации или письма о намерениях, которыми следует обменяться с представителями других игровых коллективов.

Определить игровой коллектив (предприятие), товар или услуги которого представляют для вас интерес.

*Вводная 2.* Реклама одной из фирм заинтересовала руководство вашего предприятия. Вы договорились о встрече с представителями этой фирмы для решения вопросов о более тесном сотрудничестве и заключении договора, представляющего интерес для обеих сторон.

*Задание по вводной 2*

Договориться о встрече с представителями предприятия (игрового коллектива), продукция которого представляет для вас интерес.

Провести необходимую подготовку к встрече и составить письменный план, в котором следует отразить ваши требования к качеству товара, услуг и их стоимости. Продумать встречные предложения от вашего предприятия по предложению товаров и услуг.

*Вводная 3.* Встреча ваша с представителями другого предприятия состоялась в установленный срок, на которой присутствовали персонально заранее определенные конкретные работники.

*Задание по вводной 3*

Провести переговоры с представителями предприятия (игрового коллектива), с которыми вы договорились о встрече. Постараться в результате переговоров заключить выгодный для вашего предприятия контракт.

*Вводная 4.* Известно, что результаты переговоров обычно требуют правового оформления в виде договора конкретного типа (купли-продажи, поставки, мены (бар-

тера) и т.п.). Только в этом случае наступают конкретные обязательства сторон и ответственность за неисполнение договора.

#### *Задание по вводной 4*

Учащимся, представляющим два игровых коллектива, участвовавших в переговорах, совместно подготовить и документально оформить соответствующий договор.

### ***Практическое занятие 5***

*Время:* 2 часа.

*Цели занятия:*

1. Углубить знания в области анализа особенностей различных стилей руководства предприятием, фирмой.
2. Формировать у учащихся правильное представление о факторах, влияющих на стиль руководства.
3. Совершенствовать умения по применению эффективного стиля руководства персоналом предприятия.

#### *I. Задания и методические указания учащимся*

##### *1. Изучить литературу:*

*Кайдалов Д.П., Суименко Е.И. Психология единоличия и коллегиальности. — М.: Мысль, 1979. — С. 81—116.*

*Китов А.И. Психология хозяйственного управления. — М.: Профиздат, 1984. — С. 133—142.*

*Омаров А.М. Руководитель: размышления о стиле управления. — Ташкент, 1984. — С. 133—142.*

*Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992. — С. 463—500.*

##### *2. Быть готовым ответить на следующие контрольные вопросы:*

- Каково основное понятие стиля руководства и чем отличаются друг от друга различные стили управления персоналом?
- Что вы знаете о методах изучения и оценке стиля работы менеджера?
- Каковы основные направления совершенствования стиля руководства?

**3. Прочитать и проанализировать рекомендованную литературу и рекомендации к занятию. Быть готовым к ответу на контрольные вопросы и активному участию в занятии.**

## **II. Практические задания**

**Задание.** Между подчиненными возникли взаимная антипатия и конфликт. Каждый из них обращается к вам с тем, чтобы вы приняли его сторону.

Какова ваша обычная позиция как руководителя:

- Не допущу, чтобы отношения мешали работе, и решать конфликт по существу — это дело конфликтующих работников.
- Поручу разобраться заместителю или вынесу вопрос на служебное совещание.
- Разберусь сам, постараюсь их примирить.
- Выясню, кто из работников авторитетен для конфликтующих и воздействую через него.

Выберите и аргументируйте свою позицию.

## **Организационно-деятельностная игра «Начало»**

**Время:** 4 часа.

**Основные цели игры:**

1. Сформировать целостное представление об основных направлениях деятельности менеджера на первоначальном этапе функционирования организации.
2. Развивать умения учащихся по разработке программы деятельности предприятия, фирмы в течение первого года работы и проведению деловых совещаний.
3. Совершенствовать умения и навыки работы менеджера с персоналом, подготовки трудовых договоров и разработки должностных инструкций работников.

## **I. Задания и методические указания учащимся**

**1. Изучить рекомендованную литературу и методические материалы по курсу «Практический менеджмент».**

**2. Ознакомиться с нормативно-правовыми документами:**

**Законом РФ «О предприятиях и предпринимательской деятельности»;**

Законом РФ «О собственности в РСФСР» (Гражданским кодексом РФ — гл. 4 «Юридические лица»).

Кодексом законов о труде Российской Федерации.

3. Быть готовым принять участие в работе игровых коллективов в соответствии с закрепленной игровой ролью.

## ***II. Замысел организационно-деятельностной игры***

Считается, что самая напряженная работа ожидает менеджера на первоначальном этапе функционирования организации. Важно четко определиться с мероприятиями, которые имеют первоочередное значение для успешной деятельности предприятия или носят второстепенный характер. В связи с этим предлагается работа игровых коллективов над разработкой и обоснованием программы деятельности предприятия, фирмы в течение первого года работы. Для этого учебная группа делится на два игровых коллектива, каждый из которых включает в свой состав генерального директора общества с ограниченной ответственностью «Интек», финансового и коммерческого директоров, а также директора по общим вопросам.

Во второй части игры каждый из учащихся, выступая в роли первого руководителя — генерального директора общества, готовится и проводит беседу с кандидатом на должность, оформляет трудовой договор и разрабатывает должностную инструкцию.

## ***III. Основные этапы проведения организационно-деятельностной игры***

1. Постановка задачи и распределение игровых ролей — 10 мин.
2. Анализ, выявление и систематизация учащимися проблем функционирования ООО «Интек» после государственной регистрации — 20 мин.
3. Подготовка разделов программы деятельности фирмы в течение одного года — 30 мин.
4. Проведение делового совещания с целью обсуждения проекта программы и ее доработка — 40 мин.
5. Разработка плана беседы с кандидатом на должность — 10 мин.

6. Проведение беседы — 20 мин.
7. Оформление трудового договора с принятым на работу специалистом и разработка его должностной инструкции — 30 мин.
8. Подведение итогов организационно-деятельностной игры — 20 мин.

#### ***IV. Процедура проведения организационно-деятельностной игры***

##### ***1. Постановка задачи и распределение игровых ролей***

Учебный коллектив делится на две игровые группы, включающие в себя следующие игровые роли: генеральный директор общества «Интек», финансовый директор (главный бухгалтер), коммерческий директор и директор по общим вопросам. Учащиеся, которым не хватило игровых ролей, выступают в роли дублеров по конкретным игровым должностям.

Преподаватель показывает важность и необходимость продуктивной работы менеджеров после регистрации предприятия, а также ставит задачу по разработке программы его работы. При этом он подчеркивает, что разговор идет о подготовке концептуального документа, определяющего этапы, срочность и важность проведения тех или иных мероприятий, но не рабочего плана, который призван конкретизировать пункты разработанной программы. Преподаватель также намечает ориентировочную структуру программы по ее разделам, определяет распределение времени в процессе игры.

##### ***2. Анализ, выявление и систематизация учащимися проблем функционирования ООО «Интек» после государственной регистрации***

На этом этапе игры перед учащимися ставится задача — проанализировать основные задачи и проблемы вновь созданного частного предприятия.

Общество с ограниченной ответственностью «Интек» с уставным капиталом 500 тыс. руб. прошло государственную регистрацию месяц назад. Общество имеет расчетный счет, собственную печать и арендует помещение площадью 200 м<sup>2</sup>. Общество создано гражданами — соучредителями, один из которых в настоящее время явля-

ется его генеральным директором. Кроме того, в штатах предприятия числятся директор по финансовым вопросам (главный бухгалтер), коммерческий директор, директор по общим вопросам, секретарь-референт, семь программистов. Помещение, которое арендует общество, обставлено необходимой офисной мебелью. Общество располагает девятью компьютерами, которые являются собственностью соучредителей.

Общество «Интек» является многопрофильным частным предприятием. Основной целью общества является ускорение внедрения научно-технических достижений, развитие сферы платных услуг и производства товаров народного потребления и продукции и извлечение прибыли как внутри страны, так и за рубежом.

Предметом деятельности общества являются новые информационные технологии на базе современных аппаратных и программных средств компьютерной техники.

Общество создано для осуществления следующих основных видов деятельности:

- Проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР), внедренческих, пусконаладочных и ремонтных работ, создание, производство и совершенствование новых материалов, технологических процессов, оборудования, приборов, компьютеров и их программного обеспечения в инициативном порядке и по договорам и контрактам с предприятиями и гражданами в стране и за рубежом в соответствии с законодательством Российской Федерации.
- Приобретение, использование и реализация результатов НИОКР, в том числе технологий, ноу-хау, лицензий, патентов, программного обеспечения, а также товаров, продукции и сырья по отдельным договорам и контрактам с предприятиями и гражданами в стране и за рубежом.
- Производство товаров народного потребления, культурно-бытового и хозяйственного обихода и производственно-технического назначения из полимерных материалов, дерева и другого сырья.

- Организация и предоставление различных услуг гражданам, фирмам и организациям в стране и за рубежом, в том числе посреднических работ и услуг при реализации разработок, товаров и продукции.
- Строительство, реконструкция, ремонт зданий, помещений, сооружений и их последующая эксплуатация, сдача в аренду.
- Выпуск печатной продукции и оказание консультационных услуг в области маркетинга, правового и финансового обеспечения предпринимательской деятельности.
- Осуществление внешнеэкономической деятельности в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

Кроме того, в уставе общества указано, что его деятельность не ограничивается пунктами, указанными в нем. Сделки, выходящие за пределы уставной деятельности, но не противоречащие существующему законодательству, признаются действительными.

### *3. Подготовка разделов программы деятельности фирмы в течение 1-го года работы*

На этом этапе игры генеральный директор общества ставит задачу перед каждым членом управленческого звена разработать программу действий по своему направлению работы (финансы, маркетинг и сбыт, кадры, иные виды деятельности). В итоге каждый из членов игрового коллектива письменно разрабатывает фрагмент программы деятельности ООО «Интек» по своему направлению работы. Генеральный директор общества разрабатывает ту часть программы, которая посвящена организационным и общеуправленческим проблемам совершенствования деятельности предприятия.

### *4. Проведение делового совещания с целью обсуждения проекта программы*

На этом этапе учащийся, исполняющий роль генерального директора, организует деловое совещание со своими заместителями для обмена мнениями по подготовленным фрагментам программы и выработки окончательного проекта программы.

тельного управленческого решения. Каждому из участников совещания дается на изложение своего варианта программы 5—7 мин, после чего происходит дискуссия и выработка окончательного варианта работы предприятий в конкретном направлении. Важное значение имеет организация совещания, четкость и проблемность наступления каждого из его участников. После окончания совещания преподаватель подводит промежуточные итоги работы игровых коллективов.

#### *5. Разработка плана беседы с кандидатом на должность*

На этом этапе игры каждый из учащихся, выступая в роли генерального директора общества, разрабатывает план диагностической беседы с кандидатом на должность бухгалтера. Свои услуги предлагает Емельянова Марина Александровна, 1975 года рождения, имеющая общее среднее образование и закончившая два месяца назад курсы бухгалтеров. Кроме того, известно, что ее мать работает в должности главного бухгалтера одного из государственных предприятий. Емельянова М.А. — незамужняя, проживает вместе с матерью, отец умер два года назад. Больше никакой информации о претенденте на должность бухгалтера нет. Предлагается сформулировать основные требования к должности бухгалтера коммерческой фирмы, а также подготовить подробный план беседы с кандидатом на вакантную должность.

#### *6. Проведение беседы с кандидатом на должность бухгалтера.*

В процессе беседы встречаются два учащихся, один из которых исполняет роль генерального директора ООО, а второй — кандидата на должность бухгалтера. Перед генеральным директором стоит познавательная задача, заключающаяся в адекватной диагностике профессиональных и личностных качеств кандидата на должность. Перед учащимся, исполняющим роль кандидата на должность бухгалтера, стоит задача показать наиболее привлекательные профессиональные качества и личностные черты. Завершается беседа принятием или непринятием генеральным директором решения о зачислении кандидата на имеющуюся вакантную должность.

## *7. Оформление трудового договора и разработка должностной инструкции*

Этот этап игры начинается с предпосылки, что переговоры с кандидатом на должность закончены успешно и теперь необходимо оформить необходимые организационно-правовые документы — трудовой договор и должностную инструкцию. Каждый из учащихся, выступая в роли генерального директора ООО, разрабатывает эти документы применительно к должности бухгалтера ООО.

## *8. Подведение итогов организационно-деятельностной игры*

Игра заканчивается дискуссией, в которой участвуют все учащиеся. Их задача — оценить положительные и отрицательные стороны игры, сделать вывод о ее полезности для каждого участника и практическом применении полученных знаний и навыков в деятельности менеджера частного предприятия. Свое мнение о ходе игры и ее результатах высказывает также преподаватель; он дает оценки действиям каждого из участников организационно-деятельностной игры.

# Оглавление

<b>От автора</b>	<b>5</b>
<b>Глава 1. Создание предприятия и организация</b>	
<b>системы управления</b>	<b>7</b>
1.1. Технология обоснования эффективных	
видов деятельности предприятия и выбора	
его организационно-правовой формы	
	7
1.2. Методика организационного	
проектирования и создание менеджером	
структур управления предприятием	
	14
1.3. Проектирование и развитие	
организационных отношений	
	21
1.4. Прогнозирование и планирование	
в деятельности менеджера	
	35
1.5. Организация работы с персоналом	
предприятия	
	40
1.6. Мотивационные методы в управлении	
персоналом предприятия	
	50
1.7. Использование в управлении потенциала	
групп работников и создание на предприятии	
благоприятного социально-психологического	
климата	
	55
<b>Глава 2. Текущее управление предприятием,</b>	
<b>фирмой</b>	<b>71</b>
2.1. Информационная деятельность менеджера	
и принятие управленческих решений	
	71

2.3. Переговоры и процедура заключения договоров с другими предприятиями, фирмами	81
2.4. Лидерство и стиль руководства подчиненными	89
2.5. Деловое общение менеджера	99
<b>Глава 3. Менеджер и организация его труда</b>	<b>111</b>
3.1. Профессиональные и психологические требования к личности менеджера	111
3.2. Индивидуальная работа менеджера с подчиненными	116
3.3. Управление временем	124
3.4. Работа с документами	131
3.5. Учитесь хорошо и быстро читать	143
3.6. Ваш телефон	148
3.7. Менеджер в командировке	151
3.8. Секретарь менеджера	154
3.9. Оргтехника в работе менеджера	156
3.10. Саморегуляция поведения и снятие стресса	160
<b>Глава 4. Практическая психодиагностика в деятельности менеджера</b>	<b>178</b>
4.1. Самопознание и составление личностного портрета	178
4.2. Изучение отдельных личностных свойств и умений, важных для руководства людьми	215
4.3. Самооценка стиля руководства и эффективности управления организацией	226
4.4. Применение методов диагностики для сбора информации о личности и коллективе подчиненных	239
<b>Литература</b>	<b>254</b>
<b>Приложения</b>	<b>256</b>
Приложение 1. Программа курса «Основы практического менеджмента»	256
Приложение 2. Материалы семинарских и практических занятий, деловых игр по курсу «Основы практического менеджмента»	261

65 9(2)  
П 170

# ОСНОВЫ ПРАКТИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА



Анатолий  
Иванович  
Папкин

Доктор психологических наук, профессор Белорусского института повышения квалификации работников юстиции РФ.  
Автор более 100 работ по социальной психологии, психологии управления и психологии правосудия, проблемам оздоровления бывших местечковых чиновников, работе в правоохранительных органах.

ISBN 5-238-00140-1



9 785238 001401 >