ЛЕКЦИЯ № 7

**Этический менеджмент**

**Вопрос № 1 Мотивы соблюдения этических норм**

Многие компании, шлифующие корпоративную культуру и выстраивающие репутацию, уже прошли путь разработки и внедрения кодексов корпоративной этики. И столкнулись с новой проблемой: сотрудники не понимают кодекса, тяготятся им или попросту дружно его игнорируют. О том, как заставить кодекс работать, наказывать ли людей или задабривать, и к чему это приведет.

Создание Кодексов корпоративной этики стало распространенной практикой для многих компаний. С одной стороны, кодекс является элементом международного стандарта, значимость которого возрастает для компаний, выходящих на IРО. С другой стороны, с этическим менеджментом, основными элементами которого являются собственно кодекс корпоративной этики и система его исполнения, связываются надежды на повышение эффективности управления в сфере HR и укрепление имиджа компании. Предмет усилий этического менеджмента - выявление, формулирование, внедрение, поддержание, модернизация и модификация этических корпоративных норм и принципов, составляющих систему деловой этики компании.

Наличие ясных и соблюдаемых этических норм в организации помогает сотрудникам ориентироваться в сложных ситуациях, снижает риск возможных нарушений, помогает формировать приверженность сотрудников компании.

И, если кодекс корпоративной этики определяет этические принципы, нормы и правила делового поведения, предписываемые к исполнению сотрудниками компании, то система исполнения:

* поддерживает и поощряет такое поведение сотрудников, которое соответствует принятым этическим принципам, нормам и правилам;
* предупреждает отклонения поведения сотрудников от заданных этических стандартов;
* помогает своевременно выявлять факты этических нарушений;
* помогает соответствующим образом реагировать на факты этических нарушений.

**Этические нормы: исполнение обязательно?**

Этические нормы занимают особое положение в системе общественных правил. С одной стороны, они не предусматривают такой жесткой системы социального контроля, как, например, судебная для законодательно утвержденных норм. С другой стороны, этические нормы могут существенно ограничивать личную свободу человека, более или менее жестко регламентируя его мысли, чувства, действия. «Двигателем» этой системы внутреннего самоконтроля являются такие мотивы как самоутверждение, самоидентификация, суеверие, социальное одобрение и т. д.

Эффективность внедрения этических стандартов в директивном порядке является крайне низкой. Для того, чтобы они стали индивидуальными жизненными правилами, они должны быть глубоко вписаны в повседневную практику отношений человека с окружающим миром. Добровольное же принятие этих стандартов основывается на актуальных потребностях человека.

Рассмотрим подробнее возможные мотивы соблюдения этических норм.

**Страх наказания**

Это один из наиболее простых и древних мотивов, который нацелен на удовлетворение потребности в безопасности. Он распространен в кодексах универсальной этики, составляющих суть или являющихся элементами религиозных учений. В частности, в христианстве за несоблюдение заповедей в качестве мер наказания выступают епитимья[[1]](#footnote-1)[2] и Страшный суд в загробной жизни

Другой возможный двигатель этичного поведения – боязнь осуждения (морального порицания) другими членами референтной группы, то есть той, с которой человек себя соотносит и на ценности которой ориентируется.

**Групповая принадлежность: профессиональная и корпоративная**

Для человека значимой часто является принадлежность к какому-либо сообществу (профессиональному, социальному). Соблюдение профессиональных заповедей подчеркивает внутреннюю принадлежность к сообществу. Страх исключения из рядов сообщества за неисполнение профессиональных этических норм, что в ряде случаев означает и потерю возможности работать по профессии, представляет собой сильный рычаг для выполнения данных заповедей и норм. Профессиональные этические кодексы наиболее эффективно действуют в сообществах «свободных» профессий, где принадлежность к профессии значит больше, чем принадлежность к организации (например, особо чтят свои профессиональные кодексы юристы, журналисты, психологи и т. д.).

Вместе с тем встречаются своды этических правил, сочетающие в себе значимость для человека как корпоративной, так и профессиональной принадлежности. В качестве примера можно привести недавно разработанный свод этических правил [**Киришской ГРЭС**](http://www.kigres.ru/) под названием «Этика энергетика». Учитывая особенности организации и ее историю, этот свод обращается к профессиональным ценностям энергетиков. Поэтому он может использоваться как модель для разработки аналогичных документов другими предприятиями [**РАО ЕЭС**](http://www.rao-ees.ru/ru/) (или для написания этического кодекса всей компании).

**«…нравственный закон внутри меня»[[2]](#footnote-2)[3]**

Мотив следующего уровня – соблюдение этических норм согласно личным представлениям человека о нравственности, подтверждение правильности своей жизни при выполнении этих законов. Здесь этические нормы играют более широкую, экзистенциальную роль, выполнение нравственного закона становится одним из условий гармоничного существования личности. Только на этом уровне выполнение нравственных норм является самодостаточной ценностью, при этом мнение референтной группы перестает быть ведущим стимулом для их выполнения.

Выделенные нами мотивы соблюдения этических норм на основе анализа собственного практического опыта соответствуют классификации американского психолога **Лоренса Колберга**, который определяет три уровня развития нравственности (моральных суждений):

* доконвенциональный (движущий мотив нравственного поведения – страх наказания);
* конвенциональный – социальное одобрение (со стороны значимого сообщества – в том числе профессионального);
* постконвенциональный (принципиализованный) – самолично признаваемые нравственные принципы (вне зависимости от их общественной значимости).[[3]](#footnote-3)[4]

Вышеперечисленные уровни развития нравственности (моральных суждений) принято соотносить со стадиями зрелости личности, организации, социальной системы. Возникает закономерный вопрос – до какого уровня целесообразно развивать деловую этику в организации? Напрашивающийся ответ – до постконвенционального – не так однозначно позитивен, как кажется на первый взгляд.

Представим себе, что сотрудник достиг постконвенциального уровня и стал принимать этические принципы и нормы организации как свои собственные жизненные принципы. Это означает, что, с одной стороны, он будет их выполнять (вероятнее всего), с другой стороны, он будет воспринимать себя как неотъемлемую часть организации, а организацию – как свою семью. Пока сотрудник работает на этом месте – это хорошо для него и для организации. Но представим себе, что в организации произошла смена руководства, реструктуризация, слияние и пр., или что сотрудник перешел на работу в другую организацию. И в том и в другом случае у него возникнет проблема оперативного изменения собственной этической системы, неотъемлемой частью которой стали прежние корпоративные нормы правильного поведения. Поэтому, только в практикуемых многими японскими компаниями условиях пожизненного найма, уровень принятия этических норм организации сотрудниками может быть сколь угодно глубок.

В российских же организациях, на наш взгляд, наиболее приемлемо остановиться на уровне социального одобрения в принятии организационных ценностей и этических норм. Для сотрудников, которые предполагают менять места работы в ходе своей трудовой деятельности, личностно безопаснее воспринимать нормы организации как ограничение (и условие достижения успеха) на период работы в ней. Особенно удачна с точки зрения деловой этики ситуация, когда этические системы сотрудника и организации близки.

**Вопрос № 2 Внедрение этики в организации: ограничения и возможности**

Базовым ограничением внедрения этических норм в организации является невозможность их прямого административного регулирования. Область индивидуальных нравственных установок является слишком деликатной областью для непосредственного вмешательства с помощью директивных рычагов.

Поэтому, как правило, кодекс не предусматривает юридической ответственности за его неисполнение. На этапе создания предлагается принимать кодекс добровольно, при желании и наличии соответствующей процедуры каждый работник может внести свои пожелания к тексту и системе исполнения. Для новых членов сообщества документ является уже данностью, обязательной к принятию. Если человек стремится работать в компании, то знание и понимание принципов жизни в этой компании помогут, с одной стороны, новому сотруднику быстрее адаптироваться, а с другой – компании сохранить целостность, «единое лицо».

Вариант введения кодекса как локального нормативного акта тоже возможен. Для этого более тщательно прописываются варианты конкретных нарушений и создается система их обнаружения и предотвращения. Такой подход, принятый больше в США, чем в Европе, поддерживает соблюдение этических норм на доконвецинальном уровне (из-за страха наказания и в силу группового давления). Однако концентрация внимания на социальном контроле над этичностью поведения одновременно снижает внутреннюю мотивацию к соблюдению норм и правил. В областях, где социальный контроль затруднен (нарушения с низким риском разоблачения), вероятность нарушений остается высокой. Косвенно это подтверждает ситуация с [**Enron**](http://www.enron.com/corp/)[[4]](#footnote-4)[5], когда серьезные этические нарушения были допущены, несмотря на наличие сильной системы этического контроля. Российское законодательство на данный момент прямо не регулирует этот вопрос.

Возвращаясь к возможностям внедрения этических норм не административным, а рекомендательным порядком, стоит сосредоточиться на методах трансляции этических норм. Партнерский подход к их внедрению предполагает добровольность и индивидуальную мотивацию сотрудника к исполнению этических норм. Такой подход основан на понимании сотрудниками необходимости существования этических норм в организации и возможности их согласования со своими личными этическими принципами.

Таким образом, ресурсом организации становится добровольная инициатива, всеобщая этическая ответственность и уважение личных этических норм сотрудников.

Сформулируем принципы трансляции этических норм, позволяющие реализовать такой подход:

1.**Диалогичность и максимальная прозрачность** всего процесса разработки и введения в действия системы деловой этики в компании (на основании кодекса корпоративной этики или в другой форме).

2. **Добровольность принятия** этических принципов и норм сотрудниками организации.

3.**Равенство всех сотрудников в исполнении** этических норм. Особенный акцент делается на действиях руководителей всех уровней – они должны задавать своеобразный эталон этичного поведения.

Наш вывод: основной ресурс, а следовательно, и способ регулирования деловой этики в организации – это свобода принятия этических норм. Свобода принятия предусматривает возможность отказа от предлагаемых этических норм. При этом, если отказ карается увольнением, то мы уже имеем дело с феноменом «вынужденной этичности». Поэтому реальная свобода – это возможность работать в организации, даже если сотрудник не полностью разделяет корпоративные этические нормы. При этом очевидно, что у него будет меньше возможностей для поощрения и развития в организации. Но выбор, уходить ему из-за этого или оставаться, он делает сам.

**Инфраструктура деловой этики: ключевые элементы**

Обратимся теперь непосредственно к процессу построения системы исполнения. Структура этической системы в организации состоит из следующих элементов:

* продвижение этических стандартов поведения;
* обучение;
* информирование, сбор и анализ информации;
* реагирование на существующие этические проблемы и нарушения этических норм, поощрение позитивного этического поведения.

В ходе *продвижения и обучения* обеспечиваются знание и понимание этических норм сотрудниками организации, а информирование и реагирование обеспечивают поддержку применения этих норм в ежедневной деятельности. Рассмотрим эти элементы более подробно.

Цель всех мероприятий по внедрению – сделать кодекс *понятным инструментом*. Так как кодекс – управленческий инструмент, хоть и сравнительно новый, то нужно научить сотрудников с ним обращаться. Важно не просто ознакомиться с книжкой под названием «Кодекс корпоративной этики», а научиться использовать ее для разрешения сложных этических ситуаций. Объяснение целесообразности введения этического кодекса в организации, значимость этих норм как для организации, так и для сотрудника проходит в форме предварительной и сопровождающей внутренней PR-компании. Это способ «разморозить» тему, привлечь к ней внимание и запустить ее в живое обсуждение.

Обсуждение содержания кодекса лучше проводить в форме диалога в масштабах всей компании. В процессе обсуждения происходит соотнесение и согласование индивидуальных и корпоративных нравственных норм, позиций сотрудника и организации. При этом важно учитывать предложения сотрудников, не противоречащие интересам организации.

Таким образом, оптимальными формами внедрения, на наш взгляд, являются:

* Интерактивные семинары (информирующие о кодексе и его исполнении).
* PR-обеспечение (призванное разъяснить, что такое кодекс, для чего он, как он работает, примеры его применения, способы разрешения сложных этических ситуаций).
* Трансляция через менеджмент, особенно - первых лиц (демонстрирующая, что руководство не только говорит о важности исполнения кодекса, но и само образцово его исполняет). Тогда менеджеры организации становятся «проводниками этики», демонстрирующими поведенческие модели этичного поведения.

Можно еще раз отметить необходимость «публичности» процесса создания Кодекса. На фазе внедрения это позволит избежать сопротивления сотрудников включению в их систему ценностей «чуждых» этических норм.

Ключевым элементом для обеспечения исполнения этических норм является возможность *выявления и реагирования* на факты этических нарушений.

Для этого создается подразделение или назначаются ответственные лица, в функциональные обязанности которых входит прием вопросов сотрудников, разбор этических ситуаций, реагирование на такие ситуации. Эту роль могут выполнять, например, специалисты управления персонала, этические уполномоченные, комитет по этике и т.д. Конкретная конфигурация системы исполнения зависит от величины компании. Воплощение функций консультирования и контроля может быть различным – от включения как одной из функций в обязанности уже работающих специалистов (например, специалиста по организационной культуре) до выделения штатной единицы (например, этического уполномоченного). Выполнение этих задач против ожидания занимает не так много времени. Например, этические уполномоченные компании [**РУСАЛ**](http://www.rusal.ru/)выполняют эти функции по совместительству со своей текущей деятельностью.

Поддержанию актуальности темы в компании способствует постоянное *информационное сопровождение* этой деятельности – от публичного доведения до сведения сотрудников последствий неэтичного поведения до ведения постоянной рубрики в печатных (электронных) средствах коммуникации компании. В такой рубрике возможно публиковать как обсуждение конкретных ситуаций, так и философские эссе на морально-этические темы, способствующие более глубокому осмыслению роли этики в профессиональной жизни.

Также продвижению Кодекса способствует нематериальное стимулирование к его исполнению: повышение общего балла при оценке сотрудников за отсутствие этических нарушений, введение неформальной номинации «этичный сотрудник» (по аналогии с фэйр плэй[[5]](#footnote-5)[6]).

**Загадочная русская душа (российская специфика)**

Как было отмечено выше, система исполнения этических норм является специфичной, так как основана на внутренней системе мотивов. Однако включение в обзор актуальных факторов особенностей национального менталитета делает ее специфичной «в квадрате».

С одной стороны, свод этических норм должен ограничивать личную свободу, предотвращать неэтичное поведение, с другой – задавать ориентиры, предъявлять образцы этичного поведения. Поэтому свод этических норм должен сочетать запрещаемое и рекомендуемое. Базовый вопрос: в какой пропорции?

Вместе с традициями советского периода в российские компании перешла «культура виноватых» и боязнь ответственности.

*«Люди предпочитали не рисковать, они неохотно проявляли инициативу и принимали новшества. В организациях процветала культура виноватых. Люди боялись совершить ошибку»****[[6]](#footnote-6)[7]****.*

Специфика такого подхода иллюстрируется и негласным правилом, бытовавшим в советские времена, что «все, что не разрешено – то запрещено». В этой ситуации кодекс с преобладанием ограничений может привести к еще большей пассивности, станет тормозом для эффективной деятельности компании, а не инструментом ее развития.

С другой стороны, очень важно, в какой модальности сформулировано рекомендуемое поведение. Например, «Кодекс строителя коммунизма» был сформулирован в залоге долженствования («Преданность делу коммунизма, любовь к социалистической Родине, к странам социализма» и т. д.), при этом невозможность реального человека соответствовать этому портрету уже вызывала чувство вины. Это же «несоответствие высокому званию пионера (комсомольца, советского гражданина…)» при необходимости использовалось и как повод для применения санкций.

На наш взгляд, базовые запреты должны присутствовать и очерчивать наиболее принципиальные сферы поведения, но составлять меньшую часть этического кодекса. Рекомендуемое поведение должно быть изложено как модель, которую нужно стремиться соблюдать. Самостоятельно и во всех ситуациях. То есть этический кодекс должен расширять зону личной ответственности и поощрять инициативу. Это возможно, если кодекс будет повышать личную значимость сотрудника в деятельности компании и транслировать равную этическую ответственность всех сотрудников независимо от статуса.

В идеальном варианте кодекс должен стать важным ресурсом и руководством к действию. Именно поэтому высокую продуктивность при его внедрении дают практические семинары-тренинги по вопросам его применения.

**Этические программы: от проекта к регулярному менеджменту**

Однако наличие всех элементов системы этического исполнения не гарантирует того, что все нормы корпоративной этики не останутся на бумаге, а все специально созданные подразделения – без работы. Систему необходимо запустить, поддерживать фокус внимания к этической проблематике на основе применения этических инструментов в реальной деятельности. Эти функции выполняют этические программы.

Этические программы в той или иной мере вовлекают сотрудников в процесс совершенствования этической системы в компании и создания инструментов поддержания этики. Можно выделить следующие ключевые направления этических программ:

**1.** Этика в повседневной деятельности сотрудников компании (анализ этических проблем в компании)

К этой области относится оценка соответствия текущей деятельности принятым этическим нормам. Как правило, невозможно сразу предусмотреть все этически сложные ситуации. Создание банка этических проблем, которые существуют в организации, их классификация, выделение наиболее часто встречающихся сложных ситуаций возможно только после создания этического кодекса и только после вовлечения сотрудников в процесс соотнесения с ним реальной деятельности. В ходе этой программы также могут быть созданы технологии работы с этическими проблемами, описаны примеры желательного и нежелательного поведения в виде кейсов, стандартов, процедур.

В рамках этого направления также разрабатываются и поддерживаются механизмы, призванные заблаговременно выявлять области сомнений и этических дилемм в деятельности сотрудников.

**2.** Этическая компетентность

Одними из основных элементов этической системы являются способность сотрудников распознавать сложные этические ситуации и умение разрешать их с помощью этических инструментов (кодекс, инфраструктура). Обучение прикладной этике наиболее эффективно проходит на специальных семинарах-тренингах, в рамках которых моделируются реальные этические дилеммы. В ходе этой программы выделяются и согласуются между собой все группы этических принципов – корпоративные, профессиональные, универсальные.

Кроме обучения этике сотрудников проходит и подготовка внутренних тренеров, готовых обучать сотрудников прикладной корпоративной этике.

**3.** Этика в управлении

Одной из наиболее этически нагруженных является должность руководителя. С одной стороны, в процессе управления людьми проявляется большое число этических дилемм, с другой – руководитель является основой системы исполнения кодекса: лично транслирует этические нормы в действии, разбирает этические конфликты подчиненных, консультирует по поводу сложных этических ситуаций. В связи с этим руководитель должен обучаться принципам этичного лидерства, хорошо ориентироваться в этической проблематике. В ходе такого обучения рассматриваются этические проблемы менеджмента с точки зрения линейных руководителей, разрабатываются корпоративные стандарты в области этичного управления.

Приведенные выше этические программы – это только иллюстрации нашего изложения. В реальности этической программой может становиться любой внутрикорпоративный проект, направленный на совершенствование системы исполнения этических норм.

В завершение хотим зафиксировать внимание на следующих выводах. Этика становится неотъемлемым элементом менеджмента. В этой статье предпринята попытка описать «бизнес-процесс этического менеджмента». На наш взгляд, его основная черта – в отсутствии единого шаблона морального стандарта, другими словами, в том, что у каждого человека имеется свое понимание этических норм. Этический менеджмент в организации – это, прежде всего, диалог по поводу ценностей, определения «что такое хорошо и что такое плохо».

Еще одним значимым вопросом сегодня становится экология жизни человека в организации, проблема совмещения личных ценностей и интересов с ценностями и интересами компании. Этот внутренний конфликт игнорировать нельзя. Диалог между компанией и сотрудниками по поводу общих правил и норм взаимодействия, ценностей и целей развития становится условием формирования сильной внутренней корпоративной идентичности.

**КЕЙС-СТАДИ №1**

**Кодекс корпоративной этики ОАО "ФСК ЕЭС".**

**I .Базовые принципы.**

Мы соблюдаем принципы делегирования полномочий:

* невозможно делегировать ответственность без полномочий и полномочия без ответственности;
* если делегировать некому – делай сам;
* у каждой задачи есть свой ответственный. Желающие помочь и недовольные обращаются в первую очередь к нему.

Мы делаем дело за один подход – сразу и начисто.

В деловом общении с коллегами:

* мы не пишем бумаг, если вопрос решается в устном общении;
* мы соблюдаем субординацию, но отстаиваем свое мнение до принятия решения;
* мы обсуждаем предложения «как сделать», а не причины «почему нельзя»;
* мы говорим то, что думаем, а не то, что положено.

Нас касается все, что делается в компании; каждый, кто видел проблему и не помог устранить ее, виноват также, как и непосредственный исполнитель.

Не проходи мимо …!

В компании действует принцип неотвратимости реакции на результат: все, что ты несешь в компанию, будет оценено руководством – успех получит вознаграждение, добросовестность и стабильность позволят соответствовать требованиям компании, систематические неудачи, паразитизм, разрушение социальной экологии будут наказаны.

ОАО "ФСК ЕЭС" – компания с сильной и прозрачной мотивацией достижений. Компания поощряет лучших премиальными фондами, им доверяет новые функции и проекты.

Никто не может быть подвергнут любой форме наказания, понижению в должности или зарплате и т.п. без разъяснения причин и без возможности объясниться.

При появлении вакансии в подразделениях компании работники компании имеют приоритетное право на занятие вакантной должности при прочих равных.

Мы – противники избыточности ресурсов.

Мы – сильная компания, защищающая своих сотрудников во внешнем мире.

**II . Требования к работникам**

У нас должны работать лучшие в своей области люди: компания помогает своим сотрудникам расти как внутри, так и в организациях-партнерах.

Мы – эффективная компания эффективных специалистов и менеджеров, работающая ради конечной цели. Недостижение целей организации означает провал в работе каждого из нас. Каждый, проваливающий свой участок работы, проваливает результаты других и всей компании в целом. Результат, производимый каждым, должен быть измеряемым и лучшим.

У нас работают люди, личные цели которых согласуются с целями компании.

Каждый из нас – часть компании, мы ведем себя достойно.

Мы - амбициозная компания, у нас работают инициативные люди с активной жизненной позицией.

Наш девиз: «В здоровом теле – здоровый дух».

Каждый из нас бережет свою жизнь и жизни своих коллег.

**III .Запреты**

У нас действует запрет на любые действия, нарушающие деловое партнерство в организации, в том числе:

* несогласованные решения, ущемляющие других;
* систематическое невыполнение обязательств;
* «пожирание времени» из-за неорганизованности или формализма;
* «стукачество» и выслушивание претензий в чей-либо адрес без присутствия объекта претензий.

Мы отделяем личные отношения от служебных – поэтому у нас не приветствуется работа ближайших родственников в одном подразделении

* на управленческих постах;
* при наличии непосредственного подчинения и если их деятельность при этом связана с контролем финансовых и материальных ресурсов.

Запрещается влияние на руководителей подразделений с целью приема, перемещения и продвижения сотрудников.

Запрещается фальсификация или искажение предоставляемой коллегам и руководителям информации, отчетов и т.п. документов. За честное и своевременное признание о допущенных ошибках сотрудник не наказывается и имеет возможность доказать делом свою профессиональную состоятельность.

Мы не приветствуем участие сотрудников в управлении другими компаниями, если только это управление не согласовано с руководством компании. Сотрудник обязан проинформировать своего руководителя при приеме на работу (в процессе деятельности в компании) о своем участии в управлении другими компаниями.

**ЛЕКЦИЯ № 8**

**УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ У РІЗНИХ КРАЇНАХ**

## 1. Видение человека как объекта управления

Образ, видение работника, как объекта управления, определяет применяемую систему управления ЧР в организациях. В западном менеджменте существуют следующие подходы к модели челове­ка:

**1.** **"Человек *экономический".*** Модель характеризуется пред­положением, что основным стимулом для любого работника явля­ется высокий заработок (возможность удовлетворять материаль­ные потребности). Недостатком концепции должно быть признано то, что вся совокупность работников организации рассматривается как однородная масса, без выделения специфики категорий. Ма­териальные стимулы играют наиболее важную роль на уровне ис­полнителей. Для руководителей и специалистов решающее значе­ние приобретают другие мотивы.

**2.** ***"Человек потребляющий".*** Предполагается, что основны­ми мотивами к труду являются стремление к самовыражению, статусу и власти. Недостатком является отсутствие конкретизации понятий, абстрактность концепции.

**3.** **"Человек *иерархический".*** Согласно этой модели для работников важными являются свобода индивидуального выбора и самоопределение в социуме. Продвижение по карьерной лестни­це создает иллюзию роста возможностей, хотя на самом деле боль­шая ответственность лишает человека свободы. Возникает необхо­димость обращать внимание при управлении на создание возмож­ностей для персонала реализовать себя на любой ступени органи­зационной иерархии.

**4.** **"Человек *профессиональный".*** Основными стимулами являются причастность к делам фирмы, признание достижений ра­ботника, участие в принятии решений, стремление к расширению круга своей ответственности.

**5. *"Человек корпоративный".*** Предполагается, что работни­ки должны влиться в организационный механизм фирмы, нормы которой формируют поведение работника. На практике эта идео­логия характерна для японского менеджмента. Работодатель, со­гласно концепции, имеет дело не с рабочими руками, не с отдель­ным сотрудником, а с человеком, как частью организационного механизма, представляющего собой группу или организацию, нор­мы которого (механизма) оказывают влияние на его поведения.

## Типология управленческого персонала

Хотя все современные менеджеры признают важность челове­ческого фактора в деятельности организации, в практике управле­ния существуют очень большие и неоправданные различия. Боль­шая часть идей о качествах персонала и роли управления челове­ческими ресурсами унаследована ими от прежних менеджеров. Чтобы понять и оценить положение дел в этой области, зарубеж­ные исследователи выделяют шесть типов менеджеров, последова­тельно появляющихся в ходе технического и организационного раз­вития промышленности и других секторов экономики:

• менеджер-автократ

• менеджер-патерналист

• менеджер-бюрократ

• обороняющийся менеджер

• менеджер специалист

• менеджер-системщик

***Автократический менеджмент.*** Управляющие автократичес­кого склада отличались тем, что не признавали никакой необходи­мости в специальном управлении своими подчиненными. Ключе­вым элементом управления была власть собственника, не обреме­ненная никакими заботами о стимулировании и удовлетворении работников. Само управление сводилось к принудительному труду под угрозой увольнения в случае неподчинения. Вся философия управления состояла в утверждении необходимости строгого над­зора; хозяин должен точно указать каждому работнику, что от него требуется, не допуская никакой инициативы подчиненных. Несмот­ря на примитивность такого мышления, оно, по мнению зарубежных специалистов, стало основой первых версий "научного управления", так как хорошо согласовывалось с господствовавшей в то время "товарной или контрактной теорией труда", утверждавшей, что труд можно покупать и продавать, как любые материальные ресурсы. Отсюда и распространенные представления о неограниченной за­меняемости и расходуемости кадровых ресурсов. Такой подход был вполне оправдан в период промышленной революции, когда рабочие и их семьи стояли на пороге голодной смерти и были готовы на все ради удовлетворения самых элементарных потреб­ностей. Однако такая управленческая установка посеяла семена собственного уничтожения, породив готовое к решительной борь­бе рабочее движение. Преодолению этого стиля управления спо­собствовал также технический прогресс, поставивший проблему трудовой мотивации как предоставление возможностей, а не страх голода.

***Патерналистский менеджмент.*** Постепенно на смену суро­вому карающему менеджеру пришло более благожелательное руководство, которое считало свои организации чем-то вроде се­мей. Босс здесь был строгий отец, а рабочие и служащие — дети-иждивенцы, которых нужно учить послушанию. "Послушные дети" получают "родительские подарки" — жилье от компании, страхов­ки, пенсии и т.д., "плохие" — наказания, часто в виде увольнения. Этот патерналистский подход отчасти обязан своим появлением росту активности профсоюзов после первой Мировой войны. Под ло­зунгом "новых индустриальных отношений" начался романтичес­кий период заигрывания с многочисленными проектами — от уст­ройства кафетериев и программ досуга для рабочих, до организа­ции кулинарных курсов для их жен. Дальше многих пошел в этом направлении социологический отдел компании "Форд Моторс". Здесь был разработан свод правил, в которых смешались здравый смысл, фордовские капризы и пуританские добродетели. Посте­пенно вся затея свелась к ведению карточек, в которые заносились все сведения о провинностях рабочих.

Все разнообразие патерналистских программ не дало доказа­тельств их успеха в повышении производительности труда или предотвращении создания профсоюзов. Отмечено, что фактичес­ки все компании, известные своими патерналистскими схемами управления, впоследствии стали ареной самых острых столкнове­ний между рабочими и руководством. Патернализм потерял популярность в США и других развитых странах, где рабочие предпо­читают права, гарантированные контрактом или силой профсою­зов. Однако он еще широко распространен в развивающихся стра­нах. В настоящее время из развитых стран только Япония дает при­мер расцвета патернализма в индустриальной системе.

***Бюрократический менеджмент.*** В начале XX века возникло стремление заменить сугубо индивидуализированный стиль управ­ления менеджера-собственника, уподоблявшего работника маши­не, научным управлением. Такие инженеры, как Ф. Тейлор, видели, что существующая система зарплаты душит инициативу рабочих, и предлагали связать оплату труда с его результатами. Начались эк­сперименты с самыми разнообразными схемами стимулирования, разработка рациональных технологических инструментов и рабо­чих приемов.

В это же время достижения психологов в отборе рекрутов для военной службы перенесены в промышленность для выработки методов отбора работников на соответствующие должности, при­вели к созданию тестов оценки личных качеств персонала. Интег­рация усилий инженеров и психологов привела к тому, что рабочие места и операции стали тщательно описываться, что, кроме всего прочего, облегчало подбор персонала.

Все это создало основу для появления менеджера бюрократи­ческого типа. Первые попытки введения рациональных процедур найма сводились к регистрации, для чего во многих случаях и были впервые созданы отделы кадров, которые вели досье на всех чле­нов организации с информацией о поступлении на работу, образо­вании, взысканиях и т.д. Здесь же велся учет рабочего времени для начисления зарплаты. Эти функции служб управления человечес­ких ресурсов важны и поныне.

Постепенно осуществлялся переход от чистого документирова­ния к формулированию и закреплению соответствующих страте­гий и процедур в области управления. Так были узаконены став­шие сегодня привычными правила равной оплаты за равную рабо­ту, равенства при приеме в организацию. Кодификация этих пра­вил свела к минимуму случайные и дискриминационные действия. Для большинства компаний США и стран Западной Европы наи­более распространенной являлась система управления производ­ством с высокой степенью централизации власти, директивным стилем руководства, бюрократизмом, хорошо развитой системой вер­тикальных линейных связей и практическим отсутствием связей го­ризонтальных. В подобных условиях компании этих стран добива­лись достаточно эффективного использования профессиональных знаний и навыков работников, но о подлинном использованием че­ловеческого фактора и соответствующем управлении ЧР речи не шло.

Принятые системы стимулирования направлялись на поощрение таких действий подчиненных, которые отвечали требованиям вы­шестоящего линейного руководителя. Поэтому работники, помыш­лявшие о карьере, практически всегда соглашались с мнением сво­его начальника, а все свои усилия направляли на лавирование меж­ду инстанциями. Тем самым, как отмечали, в частности, французс­кие исследователи еще в 70-х годах, в компаниях стимулировался образ мышления, тормозящий проявление самостоятельности; и в конечном итоге подавлялась инициатива, снижалась производитель­ность труда управленческих и инженерно-технических работников. Отрицательными последствиями этой системы управления и стимулирования. Концепции управления ЧР являются результатом:

• прикладных исследований (например, Ф.Тейлор).

• фундаментальных исследований.

• исследований в смежных областях знаний.

В зарубежной науке управления сложились следующие важ­нейшие концепции, которые внесли существенный вклад в разви­тие современной теории и практике управления человеческими ресурсами:

• концепция научного управления;

• концепция административного управления;

• концепция управления с позиций психологии и человеческих отношений;

• концепция управления с позиций науки о поведении; Кроме того, существуют три научных подхода к управлению, которые получили развитие в современных условиях:

• подход к управлению, как к процессу;

• системный подход;

• ситуационный подход.

Зарождение современных знаний в области управления ЧР. Концепция научного управления персоналом

Быть может первым, кто подчеркнул важность гуманизации про­цесса управления, был Роберт Оуэн, заявивший, что "его рабочие — "живые машины" — столь же важны для фабрики, как и "неживые машины", и также нуждаются в уходе."

 являлись: перегруженность высших звеньев управ­ления текущими задачами, практическая безнаказанность руково­дителей высшего ранга за допущенные ошибки, недоступность ин­формации, взаимное недоверие между руководителями и подчи­ненными, деформация систем оценки персонала и, как общий итог, плохой социально-психологический климат на предприятиях и в организациях, падение эффективности управления.

***Обороняющийся менеджмент.*** В 30-40-х годах значение отделов кадров и их политики усилилось. На них были возложены функции найма и увольнения, установления зарплаты и порядка продвижения по службе; однако в центре их деятельности оказа­лись отношения с профсоюзами, проводившими активную полити­ку. Компании, вынужденные пойти на устранение причин недоволь­ства профсоюзов, осуществили ряд мероприятий в области заня­тости, получив их проведение отделам кадров. Все это ограничива­ло свободу деятельности линейных руководителей, образно говоря /'загоняло их в угол", ставя в оборонительную позицию, лишая этим их работу свободы творчества и инициативы.

В некоторых отношениях этот тип оборонительного управления наблюдается и в настоящее время — при растущем давлении со стороны правительства (особенно в форме законодательства в области занятости), женского движения и наступления дискрими­нируемых меньшинств.

***Специализированный менеджмент.*** Постепенно сфера уп­равления стала объектом растущей специализации. Исследователь­ские усилия представителей различных направлений теории адми­нистративного управления, индустриальной социологии и социаль­ной психологии потрясли упрощенные основы "научного управле­ния". Эффективность стала означать нечто большее, чем подбор нужного человека на определенное рабочее место. Центр внима­ния сместился с индивидуальных характеристик работников на роль групп в формировании трудовых установок и понимания произво­дительности, в сопротивлении изменениям. Объектом изучения стали взаимодействия коллективов и стилей управления. Все это привело к появлению фигуры менеджера — специалиста. Методы управ­ления в отдельных областях были доведены до уровня высокого искусства, но в то же время отсутствовала интегрирующая схема управления. Не было полного осознания системности и ситуационности управления. Менеджер-специалист гордился своей техничес­кой виртуозностью и научным подходом, но возбуждал подозре­ния в том, что больше интересуется совершенствованием своей деятельности, а не эффективностью всей системы организации. Это относится и к отделам управления персоналом, которые во многих случаях оторвались от главного дела фирм — производства.

***Системный менеджмент.*** В США на развитие новой систе­мы управления человеческими ресурсами большое воздействие оказала борьба работников за свои права и принятие следующих законов: "О равных правах в оплате труда" (1963 г.), "Закон о гражданских правах" (1964 г.), "О профессиональной безопаснос­ти и охране здоровья" (1970 г.), "О пенсионном обеспечении" (1974 г.). С другой стороны, стали появляться научные бихевиористские теории, которые доказывали, что в человеческие ресурсы тоже можно и нужно "вкладывать" средства, и это может приносить зна­чительные прибыли для компании.

В странах Западной Европы во второй половине 70-х годов об­ратились к изучению японского менеджмента. Его сопоставление с уже хорошо изученным американским образцом и с собственным европейским опытом привело к пониманию сущности проблем и недостатков в области управления персоналом и отдельным работ­ником. Социально-психологические основы мотивации отдельного работника и соответствующие модели управления поведением стали рассматриваться специалистами как наиболее важные источники повышения эффективности всей системы управления производ­ством. Особую значимость для решения производственных и ком­мерческих проблем компаний, действующих в таких новых и нау­коемких отраслях, как роботостроение, электроника, производство компьютеров и т.д., имеет мобилизация творческого потенциала работников. Работа с людьми, совершенствование трудовых навы­ков, стиль руководства и взаимоотношений, учет индивидуальных запросов подчиненных в таких организациях имеют, по мнению специалистов, большее значение, чем правильный выбор стратегий, структур и систем управления. Главное — это создание корпора­тивной культуры, умелое руководство персоналом, основанное на научных теориях социально-психологической мотивации людей.

***Социалистический менеджмент.*** Идеологически преломлен­ная форма управления ЧР (приоритет не эффективности организа­ции, а, к примеру, воспитания масс) существовала и в СССР. Кроме попыток внедрения разработанных на Западе методов управления ЧР, была детально разработана методология и практика социаль­ного планирования и управления. Причем по мнению многих отече­ственных специалистов эта система значительно превосходит ту практику управления ЧР, которая существует за рубежом. Но для ее применения в современных рыночных условиях требуется зна­чительная корректировка.

Тема 9. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ.

Разработка и совершенствование целей и стратегии развития

**Стратегическое управление** - это решение ключевых для Компании вопросов. С какими Потребителями, продуктами, партнерами будет работать организация, какими ресурсами нужно/можно располагать для этого, как привлечь и распределить основные ресурсы, на каких секторах рынка позиционироваться и т.д. Разрешить подобные вопросы возможно в ходе формирования бизнес-стратегии и выработки принципиальных управленческих решений, обеспечивающих достижение долгосрочных целей.

**В каких случаях целесообразно использовать данную услугу:**

* организация достигла определенных успехов на рынке, пришла пора выбирать дальнейшие пути развития
* в Компании наблюдается снижение основных экономических показателей благополучия, надо найти причину и устранить досадную тенденцию
* Вы чувствуете, что рынок требует от Вас изменить стихийное управление Компанией, пора развиваться осмысленно и целенаправленно
* у Вас много планов, но нет четкого понимания, во что вкладывать деньги: какой план выбрать и как его реализовать

**Содержание и процедура консультирования**

Наши консультанты в ходе встреч и рабочих сессий с руководящими сотрудниками Компании:

* определят перспективы, цели и оптимальные пути развития организации,
* сформируют бизнес-стратегию предприятия,
* составят план стратегического развития.

Основные принципы работы - совместная с руководством Компании-клиента выработка принципиальных управленческих решений, обеспечивающих достижение долгосрочных целей, детализация долгосрочных перспектив в текущих планах деятельности фирмы.

В зависимости от конкретной ситуации наши консультанты могут порекомендовать провести небольшое - всего шесть-восемь часов, но принципиально важное обучение для ключевых фигур компании по:

* [формированию целей](http://www.emd.ru/consulting/same/index.html) развития организации,
* определению [зон ответственности](http://www.emd.ru/consulting/same/index.html) каждого работника.

После проведения такого обучения наши специалисты в ходе рабочих индивидуальных и групповых встреч направляют, контролируют и курируют процесс разработки целей развития организации и стратегии их достижения:

* выбор Проектов, направленных на развитие Компании,
* [управление Проектами](http://www.emd.ru/consulting/same/index.html),
* четкое распределение задач, поддерживающих функционирование организации и т.д.

**Какие результаты Вы получите:**

* Четко и ясно сформулированные, разделяемые и принимаемые персоналом цели развития вашей Компании на разные периоды ее жизнедеятельности (год, два, пять, десять лет).
* Освоение методики целевого управления Компанией.
* Определение комплекса целенаправленных мероприятий, реализация которых приведет к намеченным целям.
* Улучшение психологического климата (повышение мотивации, снижение нарушений и т.д.) в Компании за счет ощущения причастности основных сотрудников к будущему организации.

На основании сформированной бизнес-стратегии и в соответствии с ней принимаются решения о реструктуризации Компании, ее финансовом оздоровлении, подготовке и реализации бизнес-проектов, изменении [организационной структуры](http://www.emd.ru/consulting/eff_man/eff_man_4.html) фирмы, оптимизации [бизнес-процессов](http://www.emd.ru/consulting/eff_man/eff_man_3.html), [кадровой политики](http://www.emd.ru/consulting/pers_man/pers_man_2.html) и пр.

**Корпоративный консалтинг**

Корпоративный консалтинг. Что же стоит за не совсем обычным словосочетанием? Основной целью корпоративного консалтинга является проведение тематических бизнес-программ в рамках отдельно взятого бизнеса.

Данной услугой целесообразно пользоваться, когда Компания обладает достаточным потенциалом и ресурсами для изменений собственными силами и определяет тематику своих проблем.

Корпоративные программы позволяют не только значительно повысить компетентность персонала, но и обрести конкретные навыки по специфике представленной деятельности. Спектр программ представлен от коротких однодневных бизнес-тренингов для оттачивания каких-либо навыков до комплексных 2-х недельных программ системного подхода к рассматриваемой проблематике.

Перечень программ:

Возможное пересечение отдельных элементов программ объясняется спецификой каждой отдельной программы под конкретную корпоративную ситуацию.

Оптимизация организационной структуры

**Организационная структура Компании** - это не просто схема, на которой указаны подразделения и взаимосвязи между ними. Она должна отражать логику функционирования организации и соответствовать стратегическим направлениям ее развития.

**В каких случаях целесообразно использовать данную услугу.**

* у сотрудников нет четкого понимания того, кто и за что несет ответственность
* взаимосвязи между подразделениями и отдельными сотрудниками не оптимальны, существуют зоны "безответственности" или дублирования
* эффективность функциональных процессов не позволяет предупреждать отрицательные результаты и совершенствовать деятельность
* структура организации не отражает реальных процессов ее функционирования - различие в административном и функциональном подчинении приводит к накладкам и конфликтам

**Содержание и процедура консультирования**

Оптимизация организационной структуры Компании предполагает последовательное выполнение следующих шагов:

* Экспресс-анализ потребностей в консультировании.
* Диагностика действующих структур организации (организационной, функциональной, информационной, кадровой).
* Формирование стратегии развития.
* Реорганизация бизнес-процессов (направлений деятельности).
* Реорганизация ключевых функций управления.
* Реорганизация структуры управления компанией.
* Обучение персонала.
* Внедрение изменений.

**Экспресс-анализ потребностей** проводится бесплатно, так как только после его завершения можно определить, чем конкретно вызвана потребность в оптимизации структуры, какой объем работ реально требуется для компании, сколько будут стоить работы.

**Диагностика действующих структур организации** - организационной, функциональной, информационной, кадровой - проводится для оценки узких мест и нарушений логики функционирования Компании. Диагностика может проводиться с тем или иным охватом различных структур, в зависимости от результатов экспресс-анализа.

**Этап** [**формирования стратегии**](http://www.emd.ru/consulting/eff_man/eff_man_2.html) **развития** нужен только для тех компаний, которые не имеют стратегии в явном виде.

**Необходимость реорганизации бизнес-процессов (направлений деятельности)** определяется на основе анализа соответствия действующих структур организации ее стратегическим целям. Данный этап проводится с использованием [технологии реинжиниринга](http://www.emd.ru/consulting/eff_man/eff_man_3.html) бизнес-процессов. Программа работ по оптимизации системы менеджмента Компании может включать несколько основных направлений реорганизации. Выбор подсистем управления, на которые в первую очередь направляется воздействие, зависит от результатов [диагностики](http://www.emd.ru/consulting/eff_man/index.html) конкретной ситуации и тех целевых установок, которые ставит перед собой руководство фирмы.

**Реорганизация ключевых функций управления** осуществляется как самостоятельная процедура по оптимизации организационной структуры и может основываться на результатах реинжиниринга бизнес-поцессов (в том случае, если выявлена необходимость их оптимизации). Реорганизация функциональной структуры и четкое определение зон ответственности может выступать и как самостоятельная задача, решение которой направлено на закрепление обязанностей и полномочий подразделений и должностных лиц в форме Положений о подразделениях и Должностных инструкций.

**Реорганизация структуры управления Компанией (организационной структуры)** осуществляется на основе оптимизированной структуры бизнес-процессов, перераспределения функций и зон ответственности. Изменения закрепляются в [Положении о структуре управления](http://www.emd.ru/consulting/down/1_4b1.exe), регламентирующем административную подчиненность руководителей разного уровня, статус, порядок назначения и освобождения от должности. Кроме того, данный документ содержит перечень основных структурных единиц и графическое изображение организационной структуры Компании.

В процессе **изменения организационной структуры** проводится [обучение](http://www.emd.ru/consulting/same/same_corp_3.html) персонала, направленное на формирование знаний и навыков, которые необходимы менеджерам организации, для управления реорганизованной Компанией, а также осуществления дальнейших преобразований. Внедряя изменения совместно с консультантами нашей фирмы, руководители разного уровня осваивают механизм обновления и настройки разработанных организационных документов в соответствии с динамикой развития Компании.

**Какие результаты Вы получите**

Основным результатом оптимизации организационной структуры является приведение ее в соответствие специфике деятельности Компании за счет:

* определения нормы управляемости;
* закрепления зон ответственности и полномочий;
* четкого распределения функций менеджмента по организационным звеньям;
* фиксации места каждого работника и подразделения в процессе деятельности Компании;

**Закрепить изменения поможет комплект документов внутрифирменного управления:**

* [Положение о структуре управления](http://www.emd.ru/consulting/down/1_4b1.exe)
* Положения о подразделениях
* Должностные инструкции
* Инструкции по выполнению бизнес-процессов

Преимущества, недостатки и ограничения:

* Повышение эффективности координации деятельности структурных подразделений и сотрудников, качества и скорости принятия и исполнения решений с одновременным снижением количества ошибок и накладок.
* Изменение зон ответственности и полномочий обычно вызывает сопротивление сотрудников на различных уровнях управления. Необходимость проведения целенаправленной работы по формированию инновационной готовности и повышению управленческой квалификации менеджеров.
* Эту услугу не рекомендуется применять в случаях преобладания проектных направлений работы над цикличными процессами производства и реализации продуктов/услуг. В данном случае необходимо проведение мероприятий по подготовке и реализации бизнес-проектов.

**Формирование управленческих навыков руководителей**

Эффективность бизнеса и результативность деятельности сотрудников в значительной степени зависит от профессионализма менеджеров. Формирование программы обучения на основе оценки руководителей и их конкретных запросов, сочетание семинаров, тренингов и индивидуальных занятий позволяют гарантировать достижение необходимого для Компании уровня развития управленческих знаний и навыков руководящего состава фирмы.

**В каких случаях целесообразно использовать данную услугу**

* организация развивается и изменяется, пришло время профессионально руководить Компанией
* Вы считаете, что требования к руководителям подразделений, к их управленческим знаниям и навыкам изменились
* управленческая команда работает неэффективно, необходимо в корне изменить ситуацию
* в Компании прошла реорганизация и на должность руководителей назначены хорошие специалисты, которые, однако, не имеют опыта профессионального управления

**Содержание и процедура консультирования**

Формирование управленческих навыков руководителей осуществляется в ходе реализации специально разработанной системы профессионального и личностного развития менеджеров разного уровня.

Идея создать систему профессионального и личностного развития руководителей родилась в ходе консультационной работы. Система представляет собой синтез организационного консультирования, обучения и индивидуальной работы с руководителями.

Развитие организации и профессиональный прогресс руководителя тесно связаны между собой. Именно поэтому "Система профессионального и личностного развития" –это программа повышения эффективности управленческой деятельности. Она включает в себя специально разработанный цикл тренингов и индивидуальных консультаций для руководителей предприятия.

В основе программы обучающие мероприятия, связанные с формированием необходимых навыков поведения руководителей.

Основными темами программы обучения и консультирования являются:

* Постановка целей и планирование их достижения
* Формирование и развитие Корпоративной Культуры
* Принципы построения оргструктуры компании
* Стратегии принятия решений
* Навыки успешных руководителей
* Создание команды и навыки командного взаимодействия
* Как предупреждать и разрешать конфликты в коллективе
* Как использовать кризисные ситуации для развития коллектива
* Как ставить задачи сотрудникам и обеспечивать контроль их выполнения
* Особенности работы в проектах
* Как противостоять стрессу и манипуляциям
* Как проводить эффективные совещания
* Технология формирования системы мотивации
* Как мотивировать персонал на достижение целей Компании
* Навыки переговоров
* Навыки выступления перед группой людей

Содержание каждого занятия учитывает конкретные запросы участников группы. Формирование управленческих навыков руководителей может осуществляться двумя путями:

* корпоративное обучение,
* обучение в сборной группе.

Для проведения корпоративного обучения в Компании создается группа руководителей одного уровня (не менее 6 и не более 12 человек). Консультанты проводят диагностику сформированности основных управленческих навыков. Затем, в зависимости от полученных результатов, потребностей организации и временных возможностей руководителей, разрабатывается специальная программа обучения группы.

Для обучения в сборной группе приглашаются руководители разных компаний, похожих по масштабу деятельности и стажу существования на рынке. Руководители-владельцы и приглашенные на работу менеджеры (наемный персонал) проходят обучение в разных группах.

**Какие результаты Вы получите**

Участие в программе поможет руководителям:

* усовершенствовать навыки управления организацией, персоналом и своей собственной деятельностью;
* определить новые возможности развития компании;
* составить план личностного и профессионального развития;
* определить способы достижения поставленных целей и возможные ограничения при реализации планов;
* проанализировать, какое влияние личность руководителя оказывает на деятельность фирмы;
* в течение всего обучения реализовывать поставленные планы и обращаться за индивидуальными консультациями в случае дополнительно возникающих вопросов в режиме "горячей линии".

Анализ привычных моделей поведения дает руководителю возможность определить свои управленческие стратегии и выработать эффективные модели принятия управленческих решений и действий.

[Пример Программы профессионального и личностного развития руководителей](http://www.emd.ru/consulting/same/same_corp_3.html)

1. Программа повышения управленческой квалификации МЕНЕДЖЕРОВ КОМПАНИИ

**Модуль 1. "Целевое управление компанией"**

Модуль состоит из двух практических семинарских занятий общей продолжительностью 6 часов.

***Цели семинара***

**Участники семинара смогут:** освоить технику постановки целей развития предприятия и определения зон ответственности, сотрудников

***Краткое содержание семинара***

**Занятие 1. Целевое управление**

* позиционирование целевого управления и терминология
* техника постановки целей
* иерархия целей в организации
* целевая модель построения бизнеса
* мотивация через постановку целей

**Занятие 2. Зоны ответственности**

* определение зон ответственности менеджеров, включающих в себя задачи-функции и задачи-проекты
* зоны ответственности - инструмент целевого управления организацией

**Модуль 2. "Управление своим временем (тайм-менеджмент)"**

Модуль состоит из одного практического семинара продолжительностью 6 часов.

***Цели семинара***

**Участники семинара смогут:**

1. определить и проанализировать причины потерь рабочего времени
2. научиться оптимально распределять свою рабочую нагрузку

***Краткое содержание семинара***

**Занятие 1. Управление временем**

* причины потерь времени
* определение времени, имеющегося в распоряжении
* эффективная организация рабочего пространства (рабочий стол, архивы, компьютер)
* важное - срочное (расстановка приоритетов)
* особенности стратегического, проектного и оперативного планирования
* составление календарных планов

**Модуль 3. "Делегирование полномочий и ответственности"**

Тренинг продолжительностью 6 часов.

***Цели семинара*Участники семинара смогут:**

1. познакомиться с важнейшими принципами делегирования ответственности
2. освоить основные приемы делегирования полномочий и ответственности
3. определить свою привычную роль в групповой работе
4. освоить технику эффективного делегирования полномочий подчиненным

***Краткое содержание***
**Занятие 1. Эффективная коммуникация с подчиненными и передача ответственности**

* развитие персонала через делегирование ответственности
* зоны делегирования
* ресурсы для делегирования
* ситуационное лидерство
* система ценностей руководителя и типы власти
* эффективная коммуникация как средство развития персонала
* техника постановки задач, техника принятия задач

**Модуль 4. "Постановка целей и планирование их достижения"**
Состоит из трех практических семинарских занятий общей продолжительностью 8 часов.
***Цели семинара***
**Участники программы смогут:**

1. определить собственные цели
2. получить и попробовать применить на практике эффективные инструменты постановки целей и планирования их достижения

***Краткое содержание тренинга***

**Занятие 1. Значение целей для деятельности человека и организации**

* какими явлениями сопровождается в фирмах отсутствие осознанных целей
* правила постановки целей
* логические уровни деятельности человека и организации
* определение основы планирования

**Занятие 2. Стратегии планирования**

* некоторые причины нереализации планов
* определение собственных стратегий планирования
* два типичных основания для стратегий планирования: по целям и по имеющимся ресурсам
* преимущества и ограничения каждой стратегии
* интегрированная стратегия планирования Уолта Диснея

**Занятие 3. Инструменты для тактического планирования**

* Определение областей ответственности
* Планирование времени
* Схема "важно - срочно" для планируемых дел
* Система мониторинга выполнения планов
* Корректировка целей

**Модуль 5. "Как ставить задачи подчиненным и контролировать их выполнение"**
Модуль состоит из двух тренингов общей продолжительностью 12 часов.
***Цели тренинга***
**Участники тренинга смогут:**

1. определять точки выбора оптимального стиля руководства
2. применить оптимальные стили руководства в ролевых играх
3. научиться мотивирующему стилю обратной связи
4. повысить компетентность делового общения и эффективность руководства

***Краткое содержание тренинга***
**Занятие 1. Как грамотно ставить задачи**

* определение задач по схеме "важно - срочно"
* принятие решения о распределении задач
* ситуационное руководство
* уровни готовности подчиненных
* стиль руководства
* как грамотно ставить задачи сотрудникам в соответствии с их уровнем компетентности
* поведение руководителя

**Занятие 2. Правила контроля и обратная связь**

* контроль и оценка выполнения
* обратная связь для персонала
* мотивирующая роль контроля и обратной связи

**Модуль 6. "Коммуникативная компетентность"**
Модуль состоит из двух тренингов общей продолжительностью 8 часов.
***Цели тренинга***
**Участники тренинга смогут:**

1. Систематизировать знания о процессах общения
2. Освоить поведенческие умения, необходимые в эффективном коммуникативном процессе

***Краткое содержание тренинга***
**Занятие 1. Теоретические основы коммуникативной компетентности**

* Понятие коммуникативной компетентности. Профессиональные качества управленца и коммуникативные навыки
* Процессы и языки общения
* Соотношение рационального и эмоционального в нашей психике
* Каналы поступления информации

**Занятие 2. Навыки эффективного общения**

* состав навыков эффективного общения
* тренировка голоса и невербального поведения
* умение активного и внимательного слушания
* умение давать конструктивную критику
* умение давать позитивную обратную связь
* умение устанавливать контакт

**Модуль 7. "Технология формирования системы мотивации"**
Модуль состоит из двух семинарских занятий общей продолжительностью 8 часов.
***Цели семинара***
**Участники семинара смогут:**

1. Познакомиться с важнейшими принципами мотивирования персонала
2. Освоить основные приемы создания мотивации у сотрудников
3. Создать представление о необходимых внутрифирменных документах, регламентирующих систему формирования мотивации в компании

***Краткое содержание семинара***
**Занятие 1. Общие представления о системе мотивации**

* задачи руководителя при формировании мотивации сотрудников компании
* взаимосвязь между потребностями, мотивацией и поведением сотрудников
* формирование мотивации на стратегическом, тактическом и оперативном уровне управления
* применение и сравнительная эффективность различных типов стимулирования: негативные, позитивные, "внутренние"

**Занятие 2. Формирование мотивации**

* технология формирования мотива
* правила формирования взаимосвязанной системы мотивов сотрудников
* внутрифирменные документы, регламентирующие систему формирования мотивации

**Модуль 8. "Как проводить эффективные совещания и собрания"**
Модуль состоит из трех тренингов общей продолжительностью 8 часов.
***Цели тренинга***
**Участники тренинга смогут:**

1. освоить технику подготовки к совещаниям и собраниям
2. научиться проводить эффективные совещания и собрания
3. провести самодиагностику умений, необходимых при ведении совещаний

***Краткое содержание тренинга***
**Занятие 1. Основные вопросы грамотного проведения совещаний**

* цели совещаний
* форматы совещаний: сценарии и проведение
* виды совещаний
* эффективность совещаний
* два аспекта эффективности совещаний

**Занятие 2. Организационные приемы и технологии**

* как грамотно формулировать цели совещаний для сотрудников
* как готовить совещания
* совещания по принятию решений: стратегии эффективной командной работы
* совещания по выработке проектов: как использовать потенциал команды
* моделирование рабочего пространства для совещаний

**Занятие 3. Поведенческие навыки руководителя**

* поведение руководителя: речь и "язык тела"
* психологические приемы убеждения
* психологические приемы невербального убеждения - 80% успешности
* приемы эффективной коммуникации
* как использовать совещания в конфликтных ситуациях

**Модуль 9. "Навыки эффективных переговоров"**
Модуль состоит из восьми тренингов общей продолжительностью 24 часа.
***Цели тренинга***
**Участники тренинга смогут:**

1. систематизировать знания о переговорных процессах
2. освоить поведенческие умения, необходимые в переговорах любого рода
3. освоить технологию ведения эффективных переговоров

***Краткое содержание тренинга***
**Занятие 1. Этапы и стили переговоров**

* "внешние" и "внутренние" переговоры; чем отличаются переговоры с партнерами или клиентами от переговоров с сотрудниками
* чем рискуют оппоненты внутри компании; критерии успеха и цена риска в переговорах с клиентами и в переговорах с коллегами
* надо ли готовиться к переговорам и почему; как готовиться к переговорам; выбор стратегии переговоров; сценарий переговоров; этапы переговоров и техники, помогающие достичь цели
* "домашнее задание", которое необходимо сделать для того, чтобы переговоры прошли успешно

**Занятие 2. Установление контакта**

* умения, которые помогают установить контакт
* "умные" вопросы как путь исследования ситуации и достижения понимания
* искусство задавать вопросы, которые помогают прояснить ситуацию, отношения, взаимные ожидания

**Занятие 3. Особенности переговоров по телефону**

* что мы говорим
* как мы говорим

**Занятие 4. Выяснение интересов собеседника**

* исследование интересов и ожиданий клиента или партнера по переговорам

**Занятие 6. Работа с возражениями и отказами. Как распознать и нейтрализовать игры и манипулирование в переговорном процессе**

* аргументы и контраргументы
* умение убеждать
* умение принимать негативную обратную связь и отвечать на возражения, претензии, критику, не переходя к конфронтации.

**Занятие 7. Переговоры о сроках, ценах, скидках и других условиях взаимодействия**

* как достигать соглашений в сроках
* как договориться о цене, которая устроит обе стороны

**Занятие 8. Договоренности о дальнейших действиях, завершение переговоров**

* умение брать инициативу и умение следовать за собеседником
* фиксация достигнутых соглашений и договоренностей
* завершение переговоров

**Модуль 10. "Как предупреждать и разрешать конфликты в коллективе"**
Модуль состоит из четырех тренингов общей продолжительностью 16 часов.
***Цели тренинга***
**Участники семинара смогут:**

* систематизировать знания в области конфликтологии
* освоить методы управления конфликтами
* попробовать решить на практике типичные конфликтные ситуации

***Краткое содержание тренинга***
**Занятие 1. Что необходимо знать о конфликтах руководителю**

* как возникают и развиваются конфликты
* плюсы и минусы конфликтных ситуаций
* причины и виды конфликтов - как поступать руководителю в зависимости от типа конфликтной ситуации
* как определить конфликтную ситуацию - обязательные составляющие конфликта
* как стиль поведения влияет на течение конфликта

**Занятие 2. Как руководителю управлять конфликтом**

* причины конфликтов в профессиональной сфере
* как предупредить возникновение деструктивных конфликтов: 3 аспекта
* стадии работы с конфликтом
* критерии разрешения конфликта
* способы вмешательства в конфликт - модель арбитража и модель посредничества
* составление карты конфликта
* выбор способа разрешения конфликта

**Занятие 3. Стратегия и тактика поведения в конфликтных ситуациях**

* как направить деструктивное поведение в русло разрешения конфликта
* как управлять эмоциями в конфликте
* некоторые практические приемы, приводящие к совместному решению проблем

**Занятие 4. Поведение руководителя**

* конструктивный и деструктивный стиль общения с сотрудниками
* как выбрать оптимальный стиль поведения в конфликте
* как предупреждать конфликты через взаимодействие с сотрудниками

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ

**Цель:** Развитие компетентности слушателей программы области современных технологий управления человеческими ресурсами.

**Задачи:**

* Систематизировать знания о технологии оказания позитивного влияния на других людей.
* Развить навыки диагностики и решения проблем, связанных с оказанием влияния на окружающих.
* Достигнуть понимания принципа выбора определенных тактик и стилей влияния в зависимости от ситуации.
* Систематизировать знания основ эффективной межличностной коммуникации.
* Развить навыки поддержания обратной связи и достижения взаимопонимания.
* Достигнуть понимания особенностей различных коммуникативных сетей и принципа управления ими.
* Развить навык диагностики и поиска решения проблем управления коммуникативными потоками.
* Систематизировать знания технологии управления временем.
* Развить навыки диагностики и решения проблем управления временем.
* Систематизировать знания методологии управления командами.
* Развить навыки классификации команд и эффективного внедрения командной работы.
* Систематизировать знания технологии построения команды.
* Развить навыки разработки мероприятий по формированию команды.

**Содержание:**

1. Технология позитивного влияния на окружающих:

* Источники силы и влияния руководителя
* Способы и средства влияния на окружающих
* Стили и тактики влияния
* Диагностика потенциала позитивного влияния

2. Технология эффективной межличностной коммуникации:

* Основы эффективной отправки и получения информации
* Техника обратной связи, диагностики индивидуальных особенностей
* Психологические закономерности восприятия информации
* Техника установления взаимопонимания

3. Технология управления коммуникативными сетями организации:

* Типы и разновидности коммуникативных сетей в организации.
* Особенности управления неформальной коммуникативной сетью
* Современные методы управления информацией.

4. Технология управления временем:

* Проблемы управления временем и их диагностика
* Планирование и расстановка приоритетов.
* Оптимальная работа с подчиненными и делегирование.

5. Технология управления командами:

* Изменение менеджмента и переход на командный стиль управления.
* Задачи и роли руководителя по управлению командами

6. Технология формирования команды:

* Прояснение задач и определение типа команды.
* Основы создания команды
* Методы формирования команды

ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ ОРГСТРУКТУРЫ

Практика показывает, что значительная часть отечественных коммерческих компаний быстро достигает своего "потолка развития" и начинает "топтаться на месте". Негативное влияние внешних факторов только усиливает и ужесточает данную тенденцию, снижает "потолок" и превращает "топтание" в "балансирование на краю пропасти".

Причина задержки развития бизнеса заключается в сложности перехода от его первой стадии развития (основанной на энтузиазме основателей) к следующей - основанной на регулярном менеджменте. Для того чтобы успешно преодолеть первый роковой рубеж в развитии бизнеса, необходимо знать, как создать ОРГСТРУКТУРУ, т.е. организовать бизнес-процессы и структурировать управление Организацией.

**Цели семинара:**

После участия в данном семинаре Вы сможете:

* систематизировать свои знания по организации деятельности коммерческой компании;
* осознать и прочувствовать принципы организации эффективных бизнес-процессов;
* осознанно принимать решение о целесообразности построения ОРГСТРУКТУРЫ или переходе к регулярному менеджменту;
* обоснованно определять причины недостаточной управляемости Вашей компании;
* выбирать адекватные методы анализа и проектирования ОРГСТРУКТУРЫ;
* избегать основных затруднений психологического характера, подстерегающих руководителей в ходе внедрения регулярного менеджмента.

**Содержание семинара:**

* Основные понятия и принципиальная схема организации коммерческой деятельности.
* Две составляющие ОРГСТРУКТУРЫ: процессы и субъекты.
* Пять стадий развития Коммерческой Организации.
* Основные характеристики стадии, основанной на Личном Энтузиазме. Условия и причины, сдерживающие дальнейшее развитие Организации.
* Кризис "Лидерства". Типовые ошибки преодоления кризиса "Лидерства". Психологические причины ошибок.
* Основные характеристики управления Организацией на стадии Регулярного Менеджмента. преимущества и подводные камни регулярного менеджмента.
* Методы построения регулярного менеджмента.
* Основные затруднения на пути внедрения регулярного менеджмента: готовность сотрудников к изменениям (уровень сопротивления). Принципы психологического сопровождения процесса реорганизации.

Семинар ориентирован на топ-менеджеров компаний среднего уровня. Продолжительность семинара - 6 часов. Участникам выдаются раздаточные материалы с конспектом содержания занятия, копиями наглядных материалов и образцами документов.

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ: ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕХА МЕНЕДЖМЕНТА В ПРОВЕДЕНИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ
ИЛИ
ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ КАК ФАКТОР УСПЕШНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ

**Цель:** развитие компетентности в использовании принципов и современных методик управления изменениями. **Категории потенциальных участников:**

1. Руководители организаций и подразделений, осуществляющих управление в постоянно изменяющихся условиях.
2. Руководители организаций и подразделений, планирующие проведение организационных изменений (внедрение новых продуктов, изменение технологии, реструктуризацию).
3. Менеджеры, которые ставят цель оптимально использовать преимущества динамичного российского рынка.
4. Все те, кто желает развивать компетентность в области управления изменениями.

**Актуальность темы:**

В настоящее время российский рынок переживает новый этап, что предопределяет необходимость быстрой адаптации фирмы к произошедшим изменениям. Кроме того, необходимость в организационных преобразованиях определяется и жизненным циклом фирмы: рано или поздно любая компания сталкивается с так называемыми "болезнями роста", когда организация деятельности фирмы не соответствует масштабам ее деятельности.

В новых условиях невозможно занимать эффективную конкурентную позицию на рынке, не имея профессиональных навыков и ясного представления об управлении изменениями в компании.

Данный семинар предполагает системное изучение современных подходов к управлению изменениями. Участники семинара познакомятся с эффективными технологиями проведения организационных преобразований.

**Планируемые результаты:**

**К** концу семинара участники должны развить компетентность в следующих направлениях:

* Понимать принципы, цели и задачи проведения организационных изменений, а также различать подходы, уровни и модели изменений как условия управления изменениями
* Применять теорию подсистем как метод понимания организации и использовать функциональный анализ организации.
* Понимать значение анализа внешней среды и уметь выявлять сильные и слабые стороны организации, возможности и угрозы рынка.
* Понимать значение анализа силового поля и его применение
* Понимать значение общности видения цели изменений, знать основы его формирования
* Понимать социально-психологические закономерности управления изменениями, определять основные социально-психологические барьеры успешного проведения изменений и пути их преодоления
* Понимать последовательность необходимых мероприятий по укреплению агентов изменений и мотивации сомневающихся.
* Определять оптимальный уровень открытости менеджмента в условиях проведения изменений.

**Помимо развития компетентности участники семинара получат комплект раздаточных материалов, включающий:**

* Обзор основных теорий, имеющих практическое значение для управления изменениями.
* Инструментарий по проведению SWOT-анализа (сильных, слабых сторон, возможностей и угроз) и PEST анализа (политических, экономических, социальных и технических аспектов внешней среды).
* Методику и инструментарий по функциональному анализу организации.
* Методику анализа силового поля.
* Методику формирования коалиции сторонников (агентов) изменений.
* Методику формирования общности видения и инструментарий по ее оценке.
* Методику оценки и преодоления социально-психологических барьеров проведения изменений.

**Содержание:**
**1 день:**

* Современные принципы управления изменениями. Анализ различных подходов к проведению изменений.
* Анализ внешней и внутренней ситуации как условие успешного управления изменениями.
* Цели и задачи управления изменениями. Уровни и модели проведения организационных изменений. Теория подсистем организации.
* Функциональный анализ организации: знакомство с методикой. Использование методики и инструментария в рамках управления изменениями.

**2 день:**

* Социально-психологические закономерности управления изменениями. Оценка человеческих ресурсов. Анализ силового поля.
* Применение методики анализа силового поля.
* Технология формирования и усиления коалиции в поддержку проведения изменениям. Социально-психологические барьеры проведения изменений. Технология противодействия сопротивлению изменениям.
* Развитие навыков анализа и использования методов и техник перевода инертной массы в движущую силу преобразований, ослабления противоборствующих сил.

**3 день:**

* Технология формирования общности видения цели, направлений, конечного результата изменений, а также ролей заинтересованных лиц.
* Техника эффективной коммуникации: оценка коммуникативных сетей и межличностной коммуникации.
* Эффективная коммуникация как фактор эффективного управления изменениями. Формирование оптимального уровня доверия и обмена информацией.
* Критерии оценки оптимальности степени открытости менеджмента в условиях проведения изменений.

**Методы проведения семинара:**

* Семинар разработан на основе современных тренинговых технологий и предполагает использование многообразных интерактивных методов обучения:
* Групповые и индивидуальные упражнения.
* Тестирование и самодиагностики.
* Симуляции и деловые игры.
* Анализ и обсуждение конкретных ситуаций (кейс-метод). Групповые дискуссии.

**ТЕМА 10**

**МЕТОДОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ**

**МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ Человеческими Ресурсами**

Итак, методы управления человеческими ресурсами Ф. Тейло­ра и его последователей характеризуются следующими основны­ми чертами:

1. Индивидуальная ответственность каждого работника органи­зации за выполнение служебных обязанностей и производствен­ных заданий.

2. Жесткое разделение сфер деятельности. Управленческий персонал полностью ответственен за планирование, организацию труда и производства, действенность контроля. Производственный персонал несет ответственность за точность выполнения производ­ственных установок и технологических режимов.

3. Приоритет индивидуальных форм организации и стимулиро­вания труда над коллективными формами.

4. Проектирования рациональных приемов и методов труда по критерию минимизации времени на их выполнение.

5. Нормирование труда.

6. Выраженное преобладание экономического стимулирова­ния над всеми другими его видами.

7. Преимущественная ориентация на авторитарный стиль управ­ления персоналом.

Благодаря разработке концепции научного управления менед­жмент был признан самостоятельной областью научных исследований и было доказано, что методы, используемые в науке и техни­ке, могут быть эффективно использованы в практике деятельности организаций для достижения намеченных целей

**Административное управление**.

Концепция административного управления была направлена на разработку общих проблем и принципов управления организацией в целом. В рамках этой концепции в 20-е годы было сформулиро­вано понятие организационной структуры фирмы, как системы вза­имосвязей, имеющей определенную иерархию (принцип иерар­хичности). При этом организация рассматривалась как замкнутая система, улучшение функционирования которой обеспечивается за счет внутрифирменной рационализации деятельности без учета влияния внешней Среды. Появилось понимание того, что организа­цией нужно управлять систематизированно, чтобы более эффек­тивно достигать ее целей.

Если классические методы управления производственным персоналом по преимуществу соотносятся с результатами исследований Фредерика Тейлора и его последователей, то классические подходы к администрированию управленческого персонала связывают с именем *Анри Файоля.* Чаще всего при этом упоминают его знаменитые ***14 принципов административной деятельности управленческого персонала:***

1. Разделение труда. Цель разделения труда — повысить эф­фективность производства при затрате тех же усилий.

2. Власть — ответственность. Власть есть право отдавать распо­ряжения и сила, принуждающая им подчиняться. Власть немыслима без ответственности, т.е. без санкций (награды или кары), сопро­вождающих ее действия. Всюду, где действует власть возникает и ответственность.

3. Дисциплина — это повиновение, усердие, особая манера по­ведения, внешние знаки уважения, проявляемые соответственно установленному между предприятием и его служащими соглаше­нию. Состояние дисциплины в каком-либо социальном образова­нии существенно зависит от достоинства его руководителей.

4. Единство распорядительства. Служащему может давать при­казания относительно какого-либо действия только один начальник.

Ни в коем случае невозможно приспособление социального орга­низма к дуализму распорядительства...

5. Единство руководства. Этот принцип можно выразить так: один руководитель и одна программа для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель.

6. Подчинение частных интересов общим. Этот принцип гласит, что в организации интересы служащих не должны ставиться выше интересов предприятия. Лицом к лицу здесь стоят две категории интересов различного порядка, но одинаково заслуживающих при­знания: необходимо постараться их согласовать. Это одна из круп­ных трудностей управления.

7. Вознаграждение персонала. Вознаграждение персонала есть оплата исполненной работы. Она должна быть справедливой и по возможности удовлетворять и нанимателя, и служащего.

8. Централизация. Централизация не может быть хороша или плоха сама по себе: она бывает принята или отвергнута в зависи­мости от взглядов руководителей и обстоятельств, но в большей или в меньшей степени существует всегда. Вопрос о централиза­ции или децентрализации — вопрос меры. Дело сводится к нахож­дению степени централизации, наиболее благоприятной для пред­приятия.

9. Иерархия. Иерархия есть ряд руководящих должностей, на­чиная с низших и кончая высшими.

10.Порядок. Общеизвестна формула материального порядка: определенное место для каждой вещи и всякая вещь на своем ме­сте. Форма социального порядка такова же: определенное место для каждого лица и каждое лицо на своем месте.

11 .Справедливость. Для того, чтобы поощрить персонал к ис­полнению своих обязанностей с полным рвением и преданностью, надо относиться к нему благожелательно: справедливость есть ре­зультат сочетания благожелательности с правосудием.

12.Постоянство состава персонала. Текучесть персонала явля­ется одновременно причиной и следствием плохого состояния дел. Тем не менее смены в составе неизбежны: возраст, болезни, отставки, смерть — все это нарушает состав организации; некоторые служащие теряют способность выполнять свои функции, другие же оказываются неспособными брать на себя более ответственную работу. Таким образом, подобно другим принципам — и принцип нетекучести персонала имеет свою меру.

13.Инициатива. Инициативой мы называем возможность созда­ния и осуществления плана. Свобода предложения и осуществле­ния точно также относится к категории инициативы.

14. Единение персонала. Не надо разделять персонал. Разделять враждебные нам силы для того, чтобы их ослабить, — дело искус­ное, но разделять свои собственные силы внутри предприятия — тяжелая ошибка.

По мысли А. Файоля, осуществление управленческой деятельности в соответствии с данными принципами должно обеспечить создание целостного социального организма, способного эффективно решать проблемы и анализироват рограммы своего разви­тия. Таким образом, идеи Ф. Тэйлора о необходимости четкого нормирования работ и регламентации взаимоотношений между исполнителями и руководителями в целях противодействия произ­волу власти, с одной стороны, и сознательного снижения интенсив­ности труда, с другой, находят у Анри Файоля свое продолжение и развитие. Принципы А. Файоля прежде всего ориентированы на условия, более благоприятные для осуществления демократичес­ких отношений. Помимо процедурных условий эффективного уп­равления (разделение труда, единство распорядительства, един­ство руководства, дисциплина, иерархия, централизация) речь уже идет о построении более совершенного социального организма, способного к саморазвитию на основе сочетания власти и ответ­ственности, подчинения частных интересов общему делу, справед­ливости, развития инициативы (включая самое широкое привлече­ние персонала к разработке решений), единения персонала, то есть солидарности в организации.

Кроме принципиальных основ управления, Анри Файоль разработал и основы **функционального управления** ("элементы управления"). Согласно его концепции: "управлять — это значит предви­деть, организовывать, распоряжаться, согласовывать, контролировать". А.Файоль рассматривал управление (в его терминологии — администрирование) как совокупность принципов, правил, приемов, направленных на осуществление наиболее эффективной предпри­нимательской деятельности с оптимальным использованием ресурсов и возможностей фирмы.

Считается, что главным вкладом Анри Файоля в теорию управления явилось рассмотрение им управления как универсального процесса, состоящего из нескольких взаимосвязанных функций. Его идеи о взаимосвязи управленческих функций (предвидения, орга­низации распорядительства ("искусство управлять людьми"), коор­динирования ("согласования действий, слияния усилий") и контроля ("проверка реализации программ, осуществление распоряжений")) за истекшее время полностью подтвердили свою действенность и нашли углубленное развитие в трудах современных специалистов. Ему принадлежит также разработка принципов построения струк­туры организации и управления производством. Справедливо бу­дет сказать, что Анри Файоль в своих трудах заложил основы мето­дологии современного менеджмента и управления человеческими ресурсами. Тем самым он достойно представил европейскую школу управления на фоне классического американского менеджмента. Файоль одним из первых классифицировал персонал промыш­ленного предприятия и с помощью разработанных им специальных "установок" попытался выразить приоритеты тех или иных квали­фикационных требований для каждой классификационной группы персонала. Это было им сделано с помощью специальной таблицы (см. рис. 2).

Данные, содержащиеся в таблице, характеризуют в абстрактно-логическом виде представления Анри Файоля о структуре и соотношении необходимых профессиональных характеристик (устано­вок), требующихся для выполнения каждой категорией персонала своих обязанностей. По представлениям Файоля, по мере продви­жения в иерархии, "относительная важность административной "ус­тановки" возрастает, в то время как относительная важность техни­ческой "установки" убывает"./А. Файоль "Общее и промышленное управление"/.

***Анри Файоль предложил специальные правила упраления персоналом в виде должностных требований к руководителю.*** Начальник, несущий на себе обязанности руководителя, должен:

1. Обладать глубоким знанием своего персонала.

2. Устранять (увольнять) неспособных.

3. Быть хорошо знакомым с договорами, существующими между предприятием и служащими.

1. Подавать хороший пример.

*5.* Делать периодические осмотры предприятия.

6. Устраивать совещания со своими ведущими сотрудниками для достижения единства управления и согласования усилий.

7. Не загружать свое внимание мелочами.

|  |  |
| --- | --- |
|  |   |
| Категории служащих  | Установки  | полная квали­фика­ция (в%)  |
|  | Адми­нистра­тивная  | Техни­ческая  | Коммерческая  | Финан­совая  | Стра­ховая  | Учетная  |  |
| Большое  |   |   |   |   |   |   |   |
| учреждение:  |   |   |   |   |   |   |   |
| Рабочий  | 5  | 85  | -  | -  | 5  | 5  | 100  |
| Мастер  | 15  | 60  | 5  | -  | 10  | 10  | 100  |
| Начальник мастерской  | 25  | 45  | 5  | -  | 10  | 15  | 100  |
| Начальник отделения  | 30  | 30  | 5  | 5  | 10  | 20  | 100  |
| Начальник тех службы  | 35  | 30  | 10  | 5  | 10  | 10  | 100  |
| Директор  | 40  | 15  | 15  | 10  | 10  | 10  | 100  |
| Несколько объединенных  |   |   |   |   |   |   |   |
| учреждении:  |   |   |   |   |   |   |   |
| Главный  | 50  | 10  | 10  | 10  | 10  | 10  | 100  |
| директор  |   |   |   |   |   |   |   |

8. Добиваться, чтобы среди персонала господствовал дух действенности, инициативы и сознание долга".

*Рис. 2. Относительная важность различных "установок которыми должен обладать персонал промышленных предприятий. Крупное предприятие.*

Основные черты управления человеческими ресурсами в ме­тодологии функционального подхода Анри Файоля заключаются в дифференциации персонала, определении особенностей содер­жания труда для каждой его структурной категории. Наем и обу­чение персонала предлагалось осуществлять также дифференци­рованно, исходя из ранга вакансии и профессиональных особенно­стей конкретной должности. При этом повышение квалификации управленческого персонала признавалось необходимым условием эффективного руководства организацией.

***Бюрократическое управление.***

Значительную роль в развитии методов управления человечес­кими ресурсами государственных служб сыграли труды знамени­того немецкого социолога Макса Вебера (1884 -1920 гг.).

В результате углубленных исследований системы государствен­но-административного управления им были выделены важнейшие принципы, в совокупности составляющие действенный метод уп­равления кадрами государственных организаций. Возникший в на­чале XX века метод не потерял своего значения и в наши дни. К принципам так называемого "бюрократического" метода управ­ления кадрами (государственными служащими) Вебер относил:

1. Четкую фиксацию формальных должностных обязанностей каждого служащего.

2. Определенность иерархии должностных взаимоотношений, прав и ответственности.

3. Единообразие осуществления формализованных процедур в процессе управления.

4. Объективность в реализации управленческих процедур, достигаемую на основе неукоснительного соблюдения единых регламентов и формальных правил управленческой деятельности.

5. Строгий отбор кандидатов на замещение должностных вакансий по профессиональным и моральным требованиям.

6. Периодическую аттестацию кадров для оценки компетенции служащих, прежде всего для принятия решений об их выдвижении на вышестоящие должности.

Описание бюрократической системы управления было сделано уже упоминавшимся выше немецким социологом Максом Вебером (1864-1920 гг).

**Основополагающие принципы бюрократической системы:**

• Обязанности исполняются по правилам. Это позволяет обеспечить унифицированность выполняемых задач, их скоординированность, возможность выполнения большого количества задач с однородностью в продолжении длительного времени независимо от произвольных индивидуальных суждений.

• Четкое рациональное разделение труда, выполнение задач специалистами, что дает возможность осуществлять администрацию на высоком техническом уровне, эффективно, точно и продолжительно.

• Иерархичность уровней управления по должностям и выполняемым задачам, разделение полномочий по вертикали, при котором нижестоящий уровень контролируется вышестоящим. Подобная организация способствует образованию единого рабочего порядка и повышению стабильности организации. Документальное оформление команды, что дает возможность ее передачи безошибочно, просто, без лишних слов и четко.

• Осуществление найма на работу и продвижения в должностной иерархии в соответствии с квалификационными требованиями, обеспечение зарплаты и статуса в зависимости от категории, квалификации и стажа. Это обеспечивает работникам защищенность от произвольных снижений ранга и увольнений, что укрепляет в них преданность организации, формирует солидарность и коллективный дух.

• Формальная обезличенность исполнения обязанностей с, повышающая производительность за счет устранения личностных и эмоциональных факторов; поддерживающая справедливость отношений между людьми внутри и вне организации, а также предотвращающая конфликты.

Бюрократическая система управления позволяет решать пробле­му ежедневного усложнения выполняемых задач по качеству и количеству. Техническое превосходство бюрократической адми­нистрации характеризуется точностью, быстротой, четкостью, до­кументальным оформлением, длительным постоянством, осторож­ностью, унифицированностью, строгостью отношений подчинения, предотвращением конфликтов, экономией затрат на людские и материальные ресурсы.

Условием возникновения сознательного подчинения, дающим подчиненному возможность признавать справедливость господства руководителя, является авторитет последнего. Выделяются следую­щие формы авторитета: авторитет выдающейся личности, традици­онный авторитет и авторитет в соответствии с правомочностью ру­ководителя. Сознательное подчинение авторитету позволяет избе­жать конфликтов, порождаемых тем, что современные работники не выносят произвольного обращения, а требую справедливости. Бюрократическая система управления обеспечивает правомочность господства на основе соблюдения рациональных правил.

Однако по мнению многих исследователей бюрократия душит организации. Отрицательными чертами бюрократии являются:

• Превращение средства в самоцель, преувеличение значимости правил.

• Упорство в сохранении секретности, недопущение других к своим обязанностям. Как писал Макс Вебер: "Бюрократия не просто является послушной машиной управления для господствующих лиц, а, осуществляя администрацию, сохраняющую полную конфиденциальность своих задач, и тем получая свое превосходство по экспертным знаниям, она может приобретать силы, которые делают бессильными не только парламент, но и даже абсолютного самодержавца".

• Стремление действовать "безупречно" (без ошибок, обезличенное отношение к делу). Это приводит к тому, что фактически решаются только такие задачи, которые можно выполнить "безупречно". Для остальных задач возникает ситуация, характеризуемая следующим:

— для безупречного выполнения задач, которые невозможно выполнить безупречно, начинают ссылаться на различные проблемы и безгранично требовать ресурсы, а в конце концов ничего не делают;

— категорически отказываются от выполнения задач, для которых остается вероятность неудачи;

— все дела начинают безгранично раздуваться;

— нормой поведения становится перестраховка;

— наблюдение "со стороны " за теми, кто выполняет трудное дело.

Иными словами бюрократическая система, при ее применение в отрыве от культурных ситуационных характеристик, оказывается неспособной выполнять новые задачи.

В истории управленческих теорий метод бюрократического управления кадрами М. Вебера, который с полным основанием сле­дует отнести к классическим, занимает особое место. Он предназ­начался для применения в жестких иерархиях государственных уч­реждений. Причем, как не раз отмечал сам автор метода, за обра­зец он брал военные организации. Поэтому функциональные свя­зи и отношения в рамках процедур управления кадрами здесь от­личает выраженная линейность, строгая должностная иерархия при должном внимании к функциональному разделению деятельности кадров государственного управления.

Классический менеджмент в лице своих основателей создал систему управления, которая по значению своих принципов и мето­дов может быть определена как культура управления. В практику управления была внесена принципиальная основа производствен­ной демократии. Прежде всего это нашло свое выражение в кате­гории "персонал предприятия", определяющей некий, пусть фор­мальный, но единый статус для всех наемных работников, независи­мо от их положения на уровнях служебной иерархии. Ведущим принципом менеджмента в классический его период было стрем­ление к рационализации производственных и управленческих про­цессов. Именно в этом пункте наблюдается наибольшее сходство в построении систем целерациональной организации государствен­ного (бюрократического) управления Макса Вебера и классичес­кого менеджмента.

Элтона Майо считают основоположником школы "человеческих отношений". Теоретики данной школы обосновали психологичес­кие приемы повышения производительности, улучшения социаль­ной атмосферы на предприятиях, сглаживания конфликтов между рядовым персоналом и администрацией. Работника перестали рас­сматривать просто как "часть производственной линии", а стали при­нимать во внимание то, что он является личностью. Это привело к широкому использованию методов морального стимулирования. Значительные усилия и средства были направлены на создание оптимальных условий труда и быта работников (развивались эрго­номика, прикладные науки: индустриальная психология и социоло­гия). Иными словами, менеджмент приобрел новую ориентацию — социально-психологическую.

оценка системы управления Компанией

(Управленческий аудит)

Основной целью управленческого аудита является оценка уровня готовности предприятия и его сотрудников к эффективной работе в соответствие с целями и задачами развития Компании. На основе оценки готовности разрабатывается программа проведения реорганизации системы управления предприятием, привлечения новых или переобучения имеющихся кадров.

**В каких случаях целесообразно использовать данную услугу:**

* перед приобретением предприятия или при его целевом инвестировании
* при консолидации дочерних компаний в централизованный Холдинг
* при реорганизации компании
* при необходимости повышения управляемости филиалов или отделений
* для оптимизации и повышения прозрачности менеджмента, бизнес-процессов производства и реализации и т.д.

**Содержание и процедура консультирования**

При проведении управленческого аудита решаются следующие задачи:

* Во-первых, оценивается текущая [стратегия предприятия](http://www.emd.ru/consulting/eff_man/eff_man_2.html), включая положение на рынке, целостность и системность поставленных стратегических целей, понимание их руководителями и сотрудниками, применение в оперативном управлении, контроль за реализацией.
* Во-вторых, оценивается технология процесса производства и реализации каждого продукта[**1**](http://www.emd.ru/consulting/eff_man/index.html#ssilka_1#ssilka_1) предприятия ([бизнес-процессы](http://www.emd.ru/consulting/eff_man/eff_man_3.html)). Оценка технологии включает анализ того, как выполняются основные части бизнес-процесса: анализ потребительских свойств продукта, его проектирование, приобретение комплектующих, производство, контроль качества, реализация и послепродажное сопровождение.
* В-третьих, оценивается технология выполнения ключевых функций управления[**2**](http://www.emd.ru/consulting/eff_man/index.html#ssilka_2#ssilka_2) предприятием в целом, включая функции анализа рынка, стратегического и оперативного планирования, контроля и учета за реализацией планов, распределения финансов и учета движения денежных средств, проведения кадровой политики и т.д.
* Затем проводится [оценка структуры](http://www.emd.ru/consulting/eff_man/eff_man_4.html) управления компанией, т.е. взаимосвязь между процедурами, которые составляют бизнес-процессы и ключевые функции управления. В ходе оценки анализируется модель управления, четкость разделения на функциональные и профитные подразделения, структура административного подчинения и функционального взаимодействия, схема информационных потоков, а также их соответствие стратегии и модели управления.

Методами управленческого аудита являются стандартные процедуры экспертного консультирования: установочные и экспертные интервью, анализ документов, сбор данных, формализованное описание процедур, построение схем и моделирование бизнес-процессов и ключевых функций. Данные методы базируются на технологии структурного анализа и проектирования (Structured Analysis and Design Techniques - SADT[**3**](http://www.emd.ru/consulting/eff_man/index.html#ssilka_3#ssilka_3))

**Какие результаты Вы получите**

В результате оценки процедур (бизнес-процессов и ключевых функций), структуры управления, а также их соответствия стратегии и модели управления составляются рекомендации по изменениям в процедурах и структурах, которые следует осуществить для повышения качества менеджмента предприятия.

Под качественным менеджментом в данном случае понимается эффективная система управления предприятием, а также высокий уровень квалификации высшего и среднего управленческого звена, адекватность функционирования системы управления персоналом целям и задачам организации.

В результате аудита менеджмента дается оценка следующих параметров системы управления предприятием:

* комплексность процедур по отслеживанию ситуации на рынке, стратегическому целеполаганию и тактическому планированию;
* распределение областей ответственности среди высшего руководства и функциональных обязанностей между подразделениями;
* информационное взаимодействие между сотрудниками в рамках выполнения основных бизнес-процессов;
* наличие и качество стандартов выполнения работ по производству, поставке и реализации продукции.

**1**  Под продуктом подразумевается товар или услуга. который производит или оказывает предприятие.
**2**  Ключевыми функциями управления называются управленческие действия по подготовке и принятию решений о целесообразности и объеме производства всех продуктов предприятия. При рыночной организации менеджмента на предприятии управленческие действия такого рода должны выполняться постоянно и состоять из стандартизированных процедур.
**3**  SADT - методология описания больших систем, которая позволяет эффективно анализировать и проектировать деятельность коммерческих и производственных организаций.

**Тема 11. Корпоративна мотивація  та управління часом**

**Тайм-менеджмент**

Без технологии работы со временем у брэнд-менеджера ничего не выйдет – либо он “сгорит” через год (особенно это касается работы в неструктурированных и неплановых предприятиях), либо провалит проект. *Мы попросили написать об управлении временем специалиста – Глеба Архангельского.*

*Заполнив такую таблицу, вы сможете проанализировать ваш рабочий стиль и сделать первый шаг к его улучшению. Описание технологии - в статье.*

**

Некий человек увидел в лесу дровосека, с большим трудом пилившего дерево совершенно тупой пилой.

Человек спросил его: – Уважаемый, почему бы вам не наточить свою пилу? – У меня нет времени точить пилу – я должен пилить! – простонал дровосек...

Брэнд-менеджмент – одна из самых “экстремальных” профессий в плане организации времени. Действительно, материи – самые тонкие и неосязаемые, планированию и контролю поддаются с огромным трудом. Результаты устаревают моментально, и это на фоне полной и безусловной зависимости от креативных способностей, которые в тайм-шит не очень-то впишешь.

Фактически в проблемах брэнд-менеджера отчетливо видны все типичные менеджерские проблемы со временем, но проявляются они намного острее. Поэтому открыть интересную и многообещающую тему “Брэнд-менеджмент и время” хотелось бы текстом, в котором сформулированы общие принципы организации личного времени любого менеджера. Некоторые из них специально касаются той хаотичности и непредсказуемости внешней обстановки, с которой человеку постоянно приходится сталкиваться в нынешней действительности.

**Организация времени** – тема для нашей культуры очень неоднозначная. “ Представить себе не могу русского человека, который фиксирует по часам и записывает в таблицу события дня… А уж связать время и деньги так и подавно невозможно! Мы не можем структурировать время и пространство! Это скорее к немцам. А мы люди азартные, увлекающиеся – когда мы в азарте, можем горы свернуть”.

Большинство технологий по тайм-менеджменту ориентированны на структурирующий тип личности. Люди более хаотичного склада, пытаясь примерить на себя такую “смирительную рубашку”, никакой пользы от этого не получают. Между тем они ничуть не хуже первых, их время тоже дорого стоит, личная эффективность и успешность важны и для них. Поэтому все же основной упор надо делать на методы [управления личным временем](http://click.begun.ru/kick.jsp?url=4vrJyP28HEmeaPmeTTX0dnjOJiuA2JJhYoXEFm1XAOO5Wj0GhwuyoETsgvSywM0URxrVatCPdohER_hYqB3prte6_beYaFSblqE-nP1EUpf6a8z6o__xr4MYjjqddok50YZ2Lr2nkEicyvyOMn5PKq9JLG3PQaECBwL5grGK5Wy2VTIJiAS9r1Gl6TkYWUCRSrA_JL5XAZCtnMSYZnQNIFKLuEbmasEb7P_jhvhvgqZeJVkPme2HWLpa1uV4A5MazSRHy9OfJ1v_KIOGQxigAMZb7vPPxAURFh8xCngqptXK5_gLv_Tb1y_t2OAKVNKaG-YtqAnT-ucMauo_CDknILU6OSwqGeeRFTBbqQ8DBVlGF9f5zdRvHZy9Z5GVnPoaeeU1_ZrNsuXxiGfwENa8fZfE2bacdbiO), годящиеся для людей, к порядку не слишком склонных.

**Пример “революционный”**

Директор и совладелец средних размеров петербургского издательства приглашен работать заместителем директора крупного издательства в Москве. В условиях незнакомой организации с сильной внутренней конкуренцией он ожидает резкого повышения нагрузки. Тип личности – интуитивный, хаотичный и к применению методов классического тайм-менеджмента не склонный. “Я не люблю, – говорит он, – что-либо записывать, долго планировать и высчитывать. Особую ненависть у меня вызывают тщательно и аккуратно расписанные бумажечки: распорядки дня, недели, месяца, года, десятилетия, жизни. В них написано все о будущем и никакой сказки не оставлено”.

Что удалось сделать? Во-первых, совместными усилиями был освоен и “заточен” под конкретные потребности ситуации и личные предпочтения клиента ряд методов, позволяющих повышать эффективность использования личного времени в хаотических и непредсказуемых условиях. Из классики лучше всего сработал “метод расстановки приоритетов”. Он позволил выделить реально важные дела из огромного потока, который свалился на клиента на новом месте работы, а все второстепенное – отсеять. Из моих авторских разработок больше всего пригодился “метод ограниченного хаоса”, благодаря которому клиент, очень не любящий бумажную работу и всяческую канцелярию, не потерялся в большом количестве документов и наладил удобную для него систему их хранения.

Во-вторых, в ходе работы клиент сформулировал для себя несколько принципов повышения эффективности собственного изобретения. Некоторые из них для меня были неожиданны, поскольку сам я отношусь к людям со структурирующим типом мышления. Например, оказалось, что работа над несколькими делами параллельно, с частыми переключениями между ними, для него более удобна и позволяет меньше утомляться. Поэтому он стал сознательно применять такой стиль работы. Апологет классического тайм-менеджмента в ужасе отшатнется от такой ереси – это ведь нарушение общеизвестных и неоспоримых принципов личной эффективности! В других случаях в результате консультирования мог появиться противоположный стиль – работа крупными блоками вместо множества мелких. Но противоречия здесь нет: в организации личного времени важны не общие правила, а индивидуальный стиль, который человек для себя находит. Если он для него комфортен, это дает максимальную эффективность.
В итоге освоение новой должности прошло успешно. Клиент сумел выдержать и взять под контроль большой объем работы и продолжает уже самостоятельно работать над личной эффективностью. Важно отметить, что тайм-менеджмент помог, несмотря на выросшие рабочие нагрузки, сохранить в неприкосновенности время, выделяемое на семью. Слово клиенту: “Главный результат в том, что я поверил: с моим интуитивным типом личности можно двигаться в карьере руководителя успешно. Я начал осознанно и регулярно применять ряд приемов в текущей работе. Готовлюсь к введению новых методов и навыков, – замечу, таких, которые меня не раздражают!”

Перечислим **основные принципы**.

**Первый принцип: качественную систему организации своего времени человек может разработать только сам**

Организация личного времени – дело жизненно важное, чрезвычайно сильно зависящее от особенностей характера и рода деятельности человека. Здесь возможен только “индивидуальный пошив”, все остальное, продолжая аналогию с одеждой, будет жать, натирать и больше навредит, чем поможет. Задача консультанта– информирование о существующих системах, о методах построения собственной системы, поддержка принятия решений, и самое главное – начальный импульс, толчок к развитию. Необходимо выбрать подходящее решение и перекраивать, перестраивать под свои потребности.

**Второй принцип: не поддаваться стереотипу планирования**

В сознании европейского человека со времен Платона, с его “миром идей” идеальных образов, прочно заложена последовательность действий: нарисовать желаемый образ развития событий (план, программу, проект…) и затем загонять живую деятельность в эту заранее созданную схему. Такой подход вполне приемлем в достаточно предсказуемых областях деятельности, например строительстве авианосцев. Но он очень часто дает сбои в организации личной работы, где нам приходится сталкиваться с неожиданными обстоятельствами, переменами и т.п. Как правило, значительная часть предлагаемых методов организации времени – планирование, предусматривающее составление расписаний дня, недели и т.д. Заострить же внимание, на мой взгляд, следует на тех методах, которые позволяют ориентироваться и сохранять эффективность в ситуации неопределенности.

**Другая важная сторона того же принципа – необходимость отслеживания собственной эффективности.**

В большинстве западных технологий тайм-менеджмента упор делается на планирование и контроль, т.е. сравнение достигнутого с запланированным. В отечественной традиции более распространен другой подход – сравнение достигнутого с максимально возможным. Это выражается в первую очередь в хронометраже той или иной степени сложности, с анализом получаемых данных и постоянным выявлением резервов повышения эффективности. Но об этом мы расскажем подробнее на материале следующего примера.

**Пример “эволюционный”**

Клиент – руководитель двух отделов в московском холдинге (профиль компании IT-консалтинг, разработка программного обеспечения). Вполне преуспевающий менеджер, с большими служебными перспективами, прицелом на top-MBA — что еще человеку нужно? Тем не менее, тема организации личного времени его крайне заинтересовала. Начали, как я обычно и рекомендую, с хронометража. Следует заметить, что ощущения человека, впервые в жизни в течение недели-другой посмотревшего в зеркало на “себя четырехмерного” – это очень острые ощущения. Недаром гуру менеджмента Питер Друкер, поручая секретарше делать хронометраж своей рабочей недели, дает ей письменное обязательство в том, что не будет ее увольнять после сообщения ему правдивых результатов. Как правило, “вкалывающий как лошадь” современный человек реально работает значительно меньше времени, чем ему кажется, хотя в этом бывает очень трудно признаться.

Когда клиент стал вести хронометраж, сразу обнаружились скрытые резервы времени. Но не это главное. Главный результат хронометража – появление своего рода “вестибулярного аппарата”, отслеживающего эффективность. Учет собственного времени в течение нескольких недель вырабатывает особого рода внимание к времени, и человек начинает совершенно по-другому смотреть не только на свои действия, но и на действия окружающих. Результаты первых недель хронометража клиента: “…Осознал недостаточную эффективность управления нашей компанией, разрабатываем новую концепцию. Пока процесс находится в стадии написанного мною предложения по моим подразделениям и нахмуренного ожидания топов. Если я докажу эффективность – решение будет принято, а я докажу!”

Такое изменение мышления, один раз состоявшись, работает и приносит свои плоды уже в любой области деятельности. Главное – стремление к оптимизации, повышению эффективности, развитию, а воплощение его в жизнь – это уже дело техники. Слово клиенту: “…Сейчас разрабатываю систему контроля за материальными расходами, мне понравились возможности аналитики. Каждый вечер теперь фиксирую каждый потраченный рубль. Здесь, как и со временем, результаты начинают появляться с началом ведения учета”.

Важность изменения мышления как основы управления временем можно отразить в хронометраже, которые назвал клиент:

1. Начал чувствовать течение времени.
2. Окружающие сами перестали меня отвлекать по пустякам.
3. Большие блоки работы вместо метаний.
4. Вскрыл неочевидные недостатки работы компании.
5. Перестали забываться дневные дела.
6. Появилось больше свободного времени.
7. Начал учиться печати слепым методом.
8. Начал учет личных (семейных) материальных расходов.
9. Сменились акценты в личном развитии.

Описание рабочей недели для непосвященного в тайм-менеджмент человека звучит убийственно: два вечера в неделю – английский, два – французский, теннис, второе высшее образование. При этом хватает времени на отдых и развлечения. Впрочем, все отдельные результаты – это частные проявления общего: человек научился управлять своим временем.

Попробуйте в конкретных терминах описать, чем отличается опытный водитель от новичка? Внешне они совершают примерно одинаковые действия. Чем один отличается от другого, сразу и не скажешь. Тем не менее, отличие очевидно.

Итак, как и в первом случае, работа над собственным временем дала клиенту не только материальные результаты, а гораздо большее: позволила с помощью организации времени запустить процесс непрерывного изменения, совершенствования. Благодаря этому принципиально изменилось количество и качество результатов, которых может достигать человек. Укажем еще два принципа, которые лежат в основе этих процессов.

**Третий принцип: мышление, направленное на эффективность**

Первостепенную роль играет изменение мышления. Технологические аспекты организации времени и личной работы – это уже вопрос второй. Если человек научился видеть неэффективные процессы и совершенствовать их, он вполне в силах применять имеющиеся технологии или разрабатывать свои. Но если ему дали только набор технических приемов, не научив отслеживать эффективность, – большой пользы от такого обучения не будет. При этом работа с эффективностью только начинается с организации личного времени, а затем может распространяться на любые другие области деятельности.

**Четвертый и важнейший принцип**

С этим принципом несравнимы по важности никакие технологические вопросы. Если исходить из предположения, что резервы эффективности и развития неисчерпаемы, то найти нужное решение и разработать необходимый метод – это уже вопросы тактические и заведомо решаемые.

**Программная поддержка управления личным временем**

Очень часто современный компьютеризированный человек, решивший серьезно заняться своим временем, начинает работу с поисков подходящих программ. Позиция в корне неверная, поскольку все проблемы с организацией времени находятся исключительно в головах. “Вот обзаведусь софтом, и тогда…” – расписка в том, что человек признает себя зависящим от софта и неспособным навести порядок в своих делах без него. При таком перекладывании ответственности на программу трудно ожидать хороших результатов.

Совершенно другое дело, когда человек начал реальную работу над своим временем, над методами, с помощью которых он организует свою деятельность. Когда выработано эффективное мышление и нет опасности замаскировать программой его отсутствие, можно вооружать это мышление инструментами. При этом программа, поддерживающая управление временем, может стать весьма полезным подспорьем в работе над организацией личного труда.

Используя **первый принцип**, необходимо помнить, что программа не должна навязывать вам некий жестко заданный способ организации времени, а быть максимально гибким орудием в ваших руках.

Когда задают вопрос: “Какую программу для тайм-менеджмента вы бы посоветовали?”, я обычно отвечаю: “MS Excel”. В этом есть доля шутки, но лучшая система организации личного времени “в электронном виде”, которую я встречал, была действительно сделана в Excel. Ее автор, директор ресторана, прекрасно использовал возможности программы для того, чтобы сделать простую, наглядную и гибкую систему планирования времени, идеально “заточенную” под его рабочий стиль. Специализированное программное обеспечение обычно менее гибко, за счет других полезных свойств, но учитывать фактор гибкости все равно необходимо.
Еще одно важное свойство, на которое стоит обратить внимание, – это *“картотечность”, дифференцированность информации, когда каждая единица информации имеет свой автономный “носитель”,* который можно копировать, перемещать, и т.д. Это дает значительную свободу действий при оперировании информацией.

**Второй принцип** – “не увлекаться планированием” – дает нам еще ряд требований. Наряду с привычными методами планирования программное обеспечение должно давать возможность ориентироваться в большом количестве дел, не привязанных жестко к определенному времени, и вспоминать о нужном деле именно в тот момент, когда его уместнее всего сделать. Технически это означает возможность удобной и наглядной сортировки задач по произвольным признакам, определяемым самим пользователем, а не разработчиками. Это может быть приоритет, “контекст выполнения” (“в магазине”, “во время серфинга по Интернету” и т.п.), человек, с которым как-то связана задача, и т.д.

**Третий принцип** показывает, какое значение для выработки эффективного мышления играет хронометраж. Поэтому в тайм-менеджерском программном обеспечении крайне желательна возможность фиксации расходов времени на различные задачи. Кроме возможностей фиксации желательны возможности обработки:

• группировки и суммирования затрат времени по каким-либо признакам за определенный период;
• экспорт в Excel для более серьезной обработки данных.

Теперь несколько простых пожеланий. Можно назвать такие свойства программы, как “самопонятность”, удобство в использовании, эргономичность. Это касается любого программного обеспечения, но тайм-менеджерского – в особенности. Представьте себе революционно-прогрессивную зубную щетку с подробной инструкцией по употреблению и необходимостью перед каждой чисткой зубов проделывать десяток вспомогательных операций. Можно предположить, что, несмотря на прогрессивность этой щетки, реальная польза от нее сомнительна.

Программа должна помогать вам хорошо организовывать время, не занимая большое его количество изучением самой программы. Требование очевидное, но далеко не все программы для организации личной работы ему удовлетворяют.

Можно отметить также возможность распечатки данных в желаемой форме, поскольку оптимальная система организации личного времени лежит где-то посередине между электронными и бумажными носителями информации, используя преимущества тех и других.

Желательна интеграция системы с почтовым клиентом, поскольку электронная почта становится все более значимым потоком информации, на котором бывает достаточно удобно строить систему личной работы. И чем больше информационных потоков будет взаимосвязано и собрано “под одной крышей”, тем лучше. Это может касаться не только времени, но и денег, и систем обзора информации (картотек, программ архивации данных).
Наконец, если вы ищете программное обеспечение для организации личного времени, то ищите продукт с максимальной открытостью к совершенствованию. Направлений совершенствования может быть очень много. Например, для управления временем могли бы пригодиться программные модули поддержки принятия решений. Можно попытаться связаться с компанией-производителем напрямую и проверить, насколько разработчики прислушиваются к запросам пользователей. Многое об открытости продукта к совершенствованию говорит его история, из которой видно, насколько быстро и гибко разработчики вносят в программу действительно необходимые вам изменения. Если вам понравится характер изменения продукта от версии к версии, то можно с уверенностью предположить, что использование программы будет действительно полезным для вас и всех людей, внимательно относящихся к своей эффективности и к своему времени, то есть, в конечном итоге, к своей жизни.

**Практическое приложение.**

**Тест: насколько высока ваша личная эффективность?**

Задача теста – помочь проанализировать ваш рабочий стиль на основе данных о расходах времени за один день. Такой анализ поможет лучше представить сильные и слабые стороны вашей системы организации деятельности и наметить способы повышения личной эффективности. Отличие этого теста от других подобных состоит в том, что вам не придется отвечать на абстрактные вопросы вроде: “Хорошо ли вы делегируете? Оцените по 5-балльной системе”, а работать с конкретным фактическим материалом, непосредственно отражающим расходы вашего времени.

Для начала обеспечим себя этим фактическим материалом. Вооружитесь листочком бумаги в клетку. В левом столбике будет “портрет” вашего рабочего дня. При желании можно включить и нерабочее время. Для анализа лучше всего взять вчерашний день, но если он плохо отражает ваш обычный рабочий день, возьмите какой-нибудь другой, если вы его хорошо помните.

Можно нарисовать портрет “типичного”, “среднестатистического” рабочего дня, как вы его себе представляете. Только обязательно “как это обычно бывает”, а не “как мне хотелось бы, чтобы это было”.

Всякий анализ собственного времени требует предельной честности, без нее он не имеет смысла. Это ваша внутренняя информация, которая доступна только вам и которая даст вам объективную картину реально происходящего.

Выберите точность учета. Для начала рекомендуем 15 или 30 минут. В каждую клетку левого столбца вам нужно будет записать содержимое соответствующего отрезка дня. Лучше начинать с тех дел, которые вы помните хорошо, с тех событий, время начала которых сильно запечатлелось в памяти. Вслед за ними можно восстанавливать то, что запомнилось хуже, вспоминая логические связи между событиями, используя разные каналы памяти. Представьте себе зрительно картину происходившего, вспомните звуки и слова и т.д.

Можно привлечь записи в органайзере и т.д. Если некоторые эпизоды дня вспоминаются очень плохо, отметьте их галочками в столбце 1. Соответствующие “белые пятна” можно просто не учитывать в дальнейшем анализе, а можно заполнить типичными делами, которые обычно случаются в это время.

**Вопрос первый. Насколько вы владеете информацией о расходах собственного времени?**

Подсчитайте количество не “оптиченных” клеточек в столбце 1 и разделите на количество строчек, соответствующее портрету дня. Если представить себе человека малым предприятием (ООО “Иванов И. И.”), в котором вы – генеральный директор, то вы получите процент, характеризующий ваше владение ситуацией с информационной стороны. Именно в такой степени вы осведомлены о происходящем в фирме. Все остальное для вас тайна и, соответственно, неуправляемо.

**Второй вопрос. Приоритеты**

Попробуйте в графе 2 галочками выделить из ваших дел те, которые “работают” на важнейшие, крупные, долгосрочные цели. Получившийся процент показывает, насколько сильно вы ориентированы на достижение реальных стратегических результатов и насколько легко поддаетесь затягивающей мелкой “текучке”. Подумайте, нельзя ли как-то уменьшить ее количество? Прикиньте, примерно каких затрат потребует избавление от части таких дел. Имейте в виду, что сейчас вы теряете на мелочах очень много, поскольку из-за них откладываются более крупные, важные и результативные дела.

Если относительно какого-то дела вы не уверены, к какому классу его отнести, а дело занимает несколько строчек, можно часть дела отметить, а часть оставить неотмеченной. Можно кроме галочек использовать какой-нибудь другой, “половинный” значок для повышения точности оценок. Хотя точность цифр здесь не главное. Важно хорошо прочувствовать, обдумать, изучить структуру своего времени, понять, в каком направлении стоило бы над ним поработать. Численные оценки в этом играют вспомогательную роль.

**Третий вопрос. Оценка управляемости ситуации**

Попробуйте в столбце 3 разделить дела по признаку: “обделенные” – “поглотители”. “Обделенные” – это такие дела, на которые следовало бы тратить больше времени, уделять им больше внимания, но по каким-то причинам не удается. “Поглотители”, наоборот, съедают слишком много времени, не принося вам ни результатов, ни удовлетворения. Отмечайте галочками и те, и другие. Те дела, на которые тратится нормальное количество времени, оставляйте неотмеченными. Процент галочек – это мера того, насколько свободно вы владеете своим временем. Если угодно, “обделенные” – это перспективные направления деятельности вашего “ООО”, а “поглотители” – платежи налоговой инспекции, в роли которой в данном случае выступают ваши внешние обстоятельства. Подумайте, нельзя ли каким-то образом снизить эти “платежи”, побороться с поглотителями и за счет выигранного времени “профинансировать” обделенные перспективные направления?

**Вопрос четвертый. Количество помех**

Работа в этом направлении может быть особенно полезна, если вы работаете в офисе и вас часто отрывают от дела телефонные звонки, посторонние посетители и т.п. Попробуйте в столбце 4 вспомнить количество таких мелких отвлечений, соответствующих каждому периоду времени. Подумайте над тем, сколько времени в среднем отнимает каждое такое отвлечение. Например, время на переключение внимания, на само отвлечение, на “возврат” в прежнюю деятельность. Помножьте его на количество отвлечений и получите сумму времени, потерянного совершенно напрасно. Это отходы производства, не подлежащие никакой переработке и не стоящие ни копейки. Можете с помощью этой цифры внести соответствующие коррективы в показатель предыдущего пункта. Главное – задуматься о том, как можно снизить такие потери. Техника борьбы с офисными “ворами времени” достаточно хорошо разработана и описана во многих книжках по тайм-менеджменту.

**Вопрос пятый. Оцените качество дел применительно ко времени**

В столбце 5 поставьте галочки напротив тех дел, время выполнения которых, как вам кажется, было выбрано неудачно. Например, следовало бы сделать это дело еще неделю назад, тогда бы результат был заведомо лучше. Или, например, в то время, когда у вас была высокая работоспособность, вы занимались чем-то не самым важным и не самым сложным.
Итоговая оценка будет показывать, насколько хорошо вы, как генеральный директор вашего собственного предприятия, учитываете окружающую ситуацию и закономерности ее развития. Чем выше процент “несвоевременных” дел, тем ваше “ООО” более склонно предлагать внешнему миру сани летом, а телегу зимой. Возможно, стоит подумать о планировании, бюджетировании и прочих достижениях цивилизации.

**Вопрос шестой. Соотношение функционирования и развития**

Отметьте в столбце 6 дела, выполнение которых дает вам что-то для собственного развития: вырабатывает новые умения, дает новые знания и т.п. За бортом останутся те дела, выполнение которых не вносит никакого вклада в ваше развитие. Процент, который вы получите, характеризует соотношение функционирования и развития, ориентации на краткосрочную и долгосрочную перспективу в вашем “ООО”. Здесь нельзя дать точных рекомендаций по наилучшему размеру этого соотношения; главное, чтобы оно вам было известно и вас удовлетворяло.

Итак, вы окинули беглым взглядом ваш типичный рабочий день. Искренне надеемся, что вы довольны собой не на 100%, ибо в таком случае вы или совершенно уникальный человек, или очень несамокритичный. Конечно, этот тест не даст вам вполне серьезной и глубокой информации о том, в каком направлении развиваться, какие меры принять для повышения вашей личной эффективности, – это задача нескольких недель хронометража. Но, надеемся, тест выполнил свою главную задачу: обратил ваше внимание на проблему организации вашего времени, выявил “в первом приближении” узкие места, наметил пути дальнейшей работы.

**“А зачем 7-й столбец?”** – спросит дотошный читатель. Вспомните первый принцип: “Идеальную систему человек может сделать только сам”. Вы уверены, что мои вопросы охватили все ваши потребности? Может быть, есть какие-то параметры дел, важные именно для вас, и которые вам хотелось бы отследить? Например, насколько вы хорошо делегируете: какие из задач могли бы поручить кому-нибудь? Или: какой процент времени дня вы провели в хорошем эмоциональном состоянии? Таких показателей может быть множество. Почему бы не сделать собственные критерии качества, начав самостоятельное творчество? Создайте систему повышения вашей личной эффективности своими руками.

На протяжении всего теста мы использовали аналогию “человек – фирма”. Действительно, управление самим собой часто напоминает управление фирмой. Тут и стратегия, и бухгалтерия, и контроль, и мотивация… Так не пора ли подумать о комплексном проекте личного реинжиниринга?

**Вместо послесловия**

“…Ну вот, перед вами Винни-Пух. Как видите, он спускается по лестнице вслед за своим другом Кристофером Робином, головой вниз, пересчитывая ступеньки собственным затылком: бум-бум-бум. Другого способа сходить с лестницы он пока не знает. Иногда ему, правда, кажется, что можно бы найти какой-то другой способ, если бы он мог на минутку перестать бумкать и как следует сосредоточиться. Но, увы, сосредоточиться-то ему и некогда...” n Глеб Архангельский [**http://www.advi.ru/**](http://www.advi.ru/)

|  |  |
| --- | --- |
| Эксперты по тайм-менеджменту советуют выбросить ежедневники |  |
| [Вниз](http://imperia.net.ua/article2170_3.html#down#down)[Развернуть на весь экран](http://imperia.net.ua/fullscreen2170n.html)Категории: Основатель небольшой телекоммуникационной компании Дэвид Герман всегда чувствовал себя крайне занятым человеком. Чтобы ничего не забыть, он записывал неотложные дела и порядок их выполнения на отдельных карточках. За многие годы он исписал тысячи карточек и потратил на это бесконечные тысячи минут. Как многие составители подобных списков, он искренне верил, что экономит таким образом время. Герман осознает, что его система записи дел имеет множество недостатков. Время от времени он терял ту или иную карточку, а иногда у него исчезали сразу все карточки с делами на один день. “В таких случаях мне приходилось все переписывать заново, — рассказывает Герман. — Я даже не могу сказать, сколько раз за 25 лет это случалось”. Много времени уходило и на попытки скопировать информацию в компьютер. Наконец в 1996 г. Герман решил отказаться от ежедневного составления списков дел на карточках и хранить информацию только в электронном виде. Он не поленился и сделал специальную компьютерную базу данных, куда внес содержание всех ранее написанных карточек. “У меня ушло на это несколько выходных дней”. Специалисты утверждают, что в составлении ежедневных списков дел нет никого смысла. Записи лишь отнимают время, которое можно было бы потратить с гораздо большей пользой. Авторы длинных списков и сами хорошо знают, что не смогут сделать за один день все, что только что записали на бумаге. И все же среди менеджеров немало ярых приверженцев длинных списков дел, разных ежедневников и карточек. Одни борются так с забывчивостью, другие — повышают самооценку или пытаются получше организовать свой день. Каковы бы ни были истинные причины составления списка, любители записей ревностно охраняют свои привычки. Попытка неожиданно лишить любителя списков его пристрастия может закончиться очень плохо. Один эксперт сравнил изъятие или уничтожение списка дел с попыткой вытащить из воды на сушу гиппопотама. Бедному животному так же трудно расстаться с водой, как составителю списков — со своими записями. Интересно, что сами любители списков с некоторым презрением относятся к тем, кто никогда ничего не записывает. Они считают их копушами и увальнями. Эксперты лишь улыбаются, когда менеджеры говорят, что списки неотложных дел повышают их производительность труда. Так, консультант по тайм-менеджменту из Гарольд Тейлор не сомневается в том, что пристрастие к спискам развивает неорганизованность. “Это похоже на своеобразную игру с самим собой. Человек пытается сделать как можно больше дел, вместо того чтобы сосредоточиться на нескольких самых главных задачах дня”, лично знает людей, которые, составив список главных задач дня, начинают добавлять в него дополнительные дела. Если они их сделают, то с гордостью зачеркнут в списке побольше строчек. По мнению Тейлора, списки значительно увеличились в размерах после того, как люди стали пользоваться мини-компьютерами. Ведь можно в любой момент достать компьютер из кармана и занести в него еще одно дело. “Если вы от природы неорганизованный человек, то использование всей этой техники сделает вас еще менее организованным”, — утверждает Тейлор. Сходного мнения придерживается и один из ведущих американских экспертов по тайм-менеджменту и автор книги “Как сделать работу более продуктивной” (Making Work Work) Джулия Моргенстерн. Она полагает, что более 30% составителей списков тратят больше времени на записи, чем на выполнение дел. “Это может быть также следствием подавленности и переутомления, — говорит она. — Записывание дел являет собой пример пассивного, а отнюдь не активного времяпрепровождения. Легче планировать дела, чем их делать”. Прибегает к помощи списков и издатель журнала Breathe Динна Браун. Однако она составляет их прежде всего для повышения самооценки. “Чем больше дел я вычеркну, тем больше горжусь собой, — говорит она.  |  |

**Рекомендации, позволяющие тратить время эффективнее.**

Иметь больше свободного времени — это НЕ цель. Ведь время — это ресурс, который не может быть целью. Тем более, время это категория абстрактная и в то же время относительная… Задумайтесь над тем, что для вас значит фраза "хорошо проведенное время". Эта фраза совсем не абстрактна, а, напротив, наполнена смыслом. Для кого-то это время, проведенное в парке со своим ребенком, для кого-то — время потраченное за любимым делом, для кого-то это время полно путешествий. Прежде чем научиться эффективно применятьрекомендации— максимально четко представьте на что вы потратите высвобожденое время.

**Научитесь говорить «нет»** — всем ведь не услужишь

**Минута — час бережет**
Перед тем как пытаться сэкономить часы времени, научитесь экономить минутки. Сэкономив 60 минуток получите целый час :).
Если можете сделать пятиминутное дело за четыре минуты — делайте!
Безжалостно отсекайте лишнее

**Научитесь совмещать дела**Я, например, люблю заниматься спортом и смотреть/слушать новости. Времени делать и то и другое нет — поэтому я совмещаю эти дела. Беру пример с Цезаря :).

**Анализируйте использование времени**
Окиньте вашу практику использования времени критическим взглядом. Хорошенько подумайте где можно урвать кусочек времени, например, избежав очередей?
Ходить в магазин приятно вечером или ранним утром — меньше очередей и толкотни. В столовую — до начала обеденного перерыва — больше выбор и меньше очередь :).

**Делегируйте**
Не делайте чужой работы

**Сортируйте дела**
Я сортирую дела согласно простой матрице:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|   | Важные | Не важные |
| Срочные дела | сделать сейчас | Сделать позже |
| Несрочные дела | Сделать самому сейчас | Делегировать/забыть/забить |

**Работайте утром**
Вставайте рано, делайте самое сложное пока есть силы. После обеда будет значительно сложнее что-либо делать :).

**Спите вдоволь**
Удивлены? Вы же не боевая лошадь — вам нужно отдохнуть, чтобы быть в форме. Идеальный вариант — просыпаться без будильника (прямо как я сегодня :)). Соблюдайте меру — проспите нужный момент — рискуете клевать носом целый день.

**Сдвиньте свой график**
Большинство людей начинают работать в 9.00, попробуйте начинать в 8.30. Возможно вас приятно удивит более свободный общественный транспорт.
Например, я начинаю свой рабочий день на пол-часа раньше, избегая пробок на дорогах в час пик. Заканчиваю работу тоже на пол-часа раньше. Это приносит до полутора часов свободного времени в день. Приходится чаще задумываться куда их с толком потратить :)

**Поддерживайте порядок**
Жизнь слишком коротка, чтобы тратить ее в стопках бумаг

**Не позволяйте себе отвлекаться**
Сконцентрируйтесь на том что вы делаете.
Не отвлекайтесь на телефонные звонки, заразервируйте время для высокой концентрации, оповестите секретаршу.

**Правило 80/20 (с) Паретто**
Работает не только в экономике. 20% усилий дает 80% результатов. 80% времени дают 20% результатов. Хотите повысить эффективность — найдите эти 20% и сконцентрируйтесь на них.

**Раскраска**Раскрашивание ежедневники в такие цвета:
Зеленый — лучшее время для важных дел, когда я еще полон энергии
Голубой — в это время я все еще могу работать, но уже не так эффективно
Желтый — в это время я просто засыпаю (после вкусного обеда). — не беспокоить :)
Придумайте свои цвета, понаблюдайте за собой и раскрасьте свой ежедневник

**Предвитеть непредвиденное**
Один простой прием помогает бороться с чужой забывчивостью. Попросите своего секретаря звонить людям, с которыми у вас запланирована встреча и подтверждать эту встречу, звонить в отели чтобы проверить зарезервирован ли номер, звонить в агентства проката автомобилей и т.п. У секретаря такая деятельность займет несколько секунд, а вам поможет избежать многочасовой борьбы с «непредвиденными обстоятельствами».

**Используйте современные технологии где это УМЕСТНО**
И не становитесь их рабом — отключайте сотовый, когда он вам надоест. Заведите второй телефон для личной связи. Используйте электронную почту, интернет, органайзеры, диктофоны и прочие цифровые приборы.

**Техника чтения**
Очень хорошо подходит для чтения периодических изданий. Состоит из 4-х шагов.
1 шаг — поиск. Бегло пролистываем издание — не больше 10 секунд на страницу. Ищем то, что нас интересует. Если не нашли — откладываем мукулатуру в сторону. Нашли — переходим к шагу 2.
2 шаг — быстрое чтение. Читаем только интересное. Если это действительно интересно и полезно — переходим к шагу 3. Не интересно — к шагу 1.
3 шаг — углубленное чтение. Неспеша читаем статью в спокойной обстановке. При необходимости переходим к шагу 4.
4 шаг — конспектирование, работа с текстом. Рисуем чертиков на полях :), расставляем хаотические заметки.

Цель управления временем — это высвобождение времени ДЛЯ СЕБЯ, а не для того, чтобы больше работать… Используйте освободившееся время для чего-нибудь приятного, больше общайтесь с теми, кто для вас важен. А после хорошего отдыха и поработать хочется :).

**Пять принципов покорителя времени**

Управлять своим временем— это означает знать, предвидеть и планировать, а также умело расправляться с «похитителями времени», которые появляются во всех компаниях. Управление временем требует взгляда со стороны и, как это не удивительно, умения быть медленным.

**Предвидеть, расставлять приоритеты и планировать**

Железное правило: каждую неделю составляйте список дел, так называемый «to do list». Затем разделяйте эти дела согласно матрице Эйзенхауэра на: срочные и важные, срочные и не важные, важные, но несрочные, не важные и не срочные. От дел последней категории следует отделаться, либо делегировать. Для определения важности и срочности дела следует полагаться на его цель, значимость и обязательства, которые оно за собой влечет.

В конце-концов, список дел должен отражать приоритеты. Дела, отсортированные согласно матрице, следует расставить таким образом, чтобы вы всегда *начинали с менее приятных дел*. То есть, в начале дня стоит посвящать один час работе над сложным заданием, вместо того чтобы пытаться разделаться с ним одним махом. Кроме того, важно иметь резерв времени, и при составлении недельных планов закладывать около 30% на непредвиденные обстоятельства.

**Охота за «похитетелями времени»**

Расхитители времени приходят как изнутри компании, так и извне. Для того чтобы быть хозяином своему времени, следует лучше отслеживать и избегать этих паразитов. В нашем случае паразиты — это те дела, которые нас отвлекают. Это визиты коллег, влекущие за собою дополнительные действия. Чтобы избежать такого подводного камня, следует организовать приемные часы и сообщить их коллегам, оставаясь доступным только в экстренных случаях. Словом, ради решения сложных и деликатных задач менеджер не должен бояться одиночества.

Еще один похититель времени — это телефон. Необходимые телефонные звонки можно совершать «оптом», сгруппировав их в блоки. Чтобы входящие звонки вас не отвлекали, положитесь на своего секретаря или, в крайнем случае, на коллегу. Чемпион среди похитителей рабочего времени — это Интернет и электронная почта. Если в первый не стоит заходить без определенной цели, ). Постоянная проверка почтового ящика не позволяет взглянуть на свою бурную деятельность со стороны. Если вы уж открыли почтовую программу, то мельком просмотрите темы сообщений, пометьте важные и рассортируйте их для последующего просмотра в свободную минуту. Для того чтобы не пропустить ничего значительного, проверяйте почту три раза в день: рано утром, после обеда и перед выходом. Также полезно настроить правила в почтовой программе таким образом, чтобы все сообщения с низкой важностью и высокой веселостью помещались в отдельную папку, и не путались среди архиважной корреспонденции.

**Стратегия использования времени** Не думайте только об одном проявлении времени. Гораздо полезнее раскладывать время на частички энергии: физическое и умственное напряжение, стресс, риск, накопление опыта, повышение эффективности и удовольствие. Для того чтобы хорошо управлять временем, следует, как можно сильнее уменьшать влияние первых четырех факторов и увеличивать воздействие остальных. Все эти факторы зависят как от личности, так и от момента. Некоторые, например, более расположены к выполнению важных дел вечером. Поэтому хорошая стратегия требует тщательного поиска таких оптимальных моментов, как в своей деятельности, так и в деятельности окружающих.

**Взгляд со стороны** Менеджера можно сравнить с пожарным: только он затушил одно пламя — появляется другое. Если не смотреть на себя со стороны, то можно подумать, что весь мир погружен в море неотложных дел. Чтобы сопротивляться этому всемирному потопу, необходимо находиться над водой, а не барахтаться в ней. Поэтому, научитесь быть спокойным даже, когда вы захлебываетесь. Менеджеры должны воспитывать в себе внутреннее спокойствие и обстоятельность. Как это не парадоксально, чтобы все успевать, нужно внутренне не спешить, в некоторой степени абстрагироваться от текущих дел. Между двумя важными делами нужно заставлять себя делать небольшой перерыв, позволяющий ненадолго воспарить над текущими делами и увидеть их со стороны. Само собой разумеется, что перед принятием важного решения необходимо остыть и тщательно все обдумать.

Итак, планируйте, предусматривайте, охотьтесь, изучайте себя и смотрите на себя со стороны. Уверены, скоро вы удивитесь

**Банка**

Существует множество теорий тайм-менеджмента. Многие из них требуют большого количества времени для их внедрения. Многие из них очень громоздки. Поэтому многие из них так и не нашли воплощения в практике.

Однако, существует одна теория, которая достаточно проста и невероятно эффективна, чтобы испробовать ее на практике. Итак, банку в студию!

**Теория**

Возьмите в руки трехлитровую банку. Теперь положите в нее несколько больших камней. Положите как можно больше. Полная ли банка?

Теперь у нас есть полная банка в которую мы больше ничего не можем поместить, не так ли? Теперь засыпьте ее галькой. Засыпьте как можно больше гальки. Полна ли банка?

Теперь возьмите банку и потихоньку засыпьте ее песочком. Полная ли она?

Добавьте воды. Теперь она полностью заполнена.

Я уверен, что символизм этого маленького упражнения не остался незамеченным. У каждого из нас есть несколько больших приоритетов в жизни, представляемых большими камнями. У нас так же есть вещи, которые мы должны делать – метафорическая галька. Есть также другие вещи, которые приносят нам удовольствие – песок. И конечно же вещи, которые поглощают всё свободные кусочки нашего времени – вода.

И это – нормальное состояние дел. В конце-концов нам же нужно чем-то отделять эти большие камни важных дел от каждодневной текучки. Часто, посещение песчанного пляжа позволяет взглянуть на свою жизнь со стороны, из-под зонтика и с прохладной минералкой в стакане. Многие теории тайм-менеджмента не являются сбалансированными, в то время как теория «трехлитровой банки» вся основана на балансе. Вы ведь не можете увеличить банку с 24 делениями. Балансируйте.

Типичный рабочий день...
Мой обычный рабочий день не сильно отличался от воспетого в офисном фольклоре распорядка миллионов других конторских служащих. Следует отметить, что основной деятельностью является написание статей.
9:00: Проверка электронной почты
9:30: Чтение новостей, форумов
10:00: Утренний чай
10:15: Выяснение заданий на сегодня
10:30: Утренний чай
11:00: Выполнение срочных заданий, ответы на корреспонденцию
12:45: Проверка электронной почты
13:00: Обед
14:00: Борьба с сонливостью, подготовка к написанию статей
14:30: Написание статей
16:00: Чаепитие
16:15: Продолжение творческого процесса.
17:30: Подготовка к концу рабочего дня

Оглядываясь назад, я могу сказать, что я многого достигал, работая по такой схеме. Должностные инструкции выполнялись, но внутри было чувство, что я мог бы достичь большего. Что же было не так?

Взгляните на первые пять часов моего рабочего дня. С девяти утра до двух часов дня я занимался ничем. То есть я делал полезные вещи, но использовал наиболее благоприятное для меня утреннее время не по назначению. Образно говоря, забивал гвозди гидравлическим прессом. В результате, на обед я уходил с чувством неудовлетворенности, буд-то сам себя убеждал, что пол-дня потрачены не зря.

Мой новый рабочий день
После ознакомления с этой теорией я стал вкладывать в банку сперва большие камни, засыпая их галькой и песочком. Сперва камни, потом все остальное:
8:30 – разбор камней на день, тушение пожаров (камни, галька)
9:00 – творческая работа (камни)
10:00 – перекус (песок)
10:15 – творческая работа (камни)
12:30 – обед (песок)
 Мне кажется, что такая организация рабочего дня способствует более спокойной обастановке. Сделав дело (творческую работу) – гуляю смело (на гальке и песке). Я очень доволен такой системой. Теперь не возникает ситуации, когда я, заполнив метафорическую банку времени песком, водой и галькой, не могу уделить внимание своим важным делам – камням.

Из-за банки я стал легче относиться к планированию дня. Значительно проще наметить приоритеты и первым делом выполнять важные дела, а не механически следовать расписанному на неделю расписанию. Первое время, конечно, было тяжело не открывать сразу же почтовую программу. В результате я перестал судорожно проверять ящик каждые 3 минуты. Случится что-то важное – позвонят. Шутки и анекдоты можно прочесть и позже.

**Скептикам** Возможно, вы никогда не занимались тайм-менеджментом. Возможно, вы думаете, что и так хорошо работаете. Проделайте следующий эксперимент: Возьмите пустую банку. Полностью заполните ее водой. Попробуйте добавить немного песка. Что, не получается? Вода выливается?

В этом и заключается суть теории трехлитровой банки. Сначала вы занимаетесь самыми важными делами, так сказать, размещаете камни в банке. Во вторую очередь вы делаете менее важные и менее масштабные дела. Потом уже наполняете день приятным теплым песком и заливаете всё это сверху водой, либо светлым ароматным пивом. Не забывайте развлекаться и расслабляться.

**Закон Лаборита (**[**Генри Лаборита**](http://en.wikipedia.org/wiki/Henri_Laborit)**)**

У каждого человека есть склонность делать прежде всего то, что доставляет ему удовольствие.
У французов есть такое понятие как «закон желания» известный у нас как «путь наименьшего сопротивления». Ходьба по этому пути не предполагает усилий, поэтому свернуть с него можно только с помощью насилия. Мобилизуйтесь — начните с самого неприятного дела, и только после, в качестве награды приступайте к делам приятным. Как говорил Марк Твен — если вам нужно проглотить лягушку — сделайте это быстро.

**Земляничный закон**

Чем больше интерес, тем быстрее течёт время.
Скорость течения времени прямо зависит от интереса к действию. «Влюблённые часов не наблюдают». Однако, и в крайности впадать не стоит, нужно изредка вспоминать и о менее приятных, но необходимых делах. Помните! Хорошего программиста красит не только блеск в глазах, но и глаженые рубашки, бритое лицо и вымытая голова.

**Закон Мёрфи**

Каждое дело отнимает времени больше, чем предполагалось до его начала.
Чтобы избежать неточностей, всегда оценивайте затраты времени, закладывая резерв времени на преодоление непредвиденных обстоятельств.

**Закон Паркинсона**

Чем больше мы имеем времени на выполнение задания, тем больше времени оно отнимает, что не означает, что дело будет сделано лучше.
Бороться с этим законом можно только устанавливая конечные сроки.

**Закон Ильича (**[**Ивана Ильича**](http://en.wikipedia.org/wiki/Ivan_Illich)**)**

После достижения определённого уровня, прирост профессионализма и эффективности снижается.
Принцип предельной полезности и возрастающих издержек применима и к людям. Он гласит, что каждая дополнительная единица блага требует от предпринимателя всё больших затрат, а каждая следующая единица потреблённого блага приносит всё меньше пользы, подобно тому как очередной, четвёртый стакан кваса не приносит того удовольствия сколько первый. Поэтому, не стоит заниматься каким-либо делом устраивая «авралы», гораздо эффективнее планомерно идти к цели, шаг за шагом.

**Закон Тейлора** Порядок выполнения действий влияет на эффективность.
Научитесь находить правильный порядок действий, в то же время выполняя их в удобном Вам ритме. Чувствуя утренний прилив сил, не тратьте его на разгребание корреспонденции, займитесь чем-нибудь сложным и важным. Евгений Шамшурин,

**Тема 12:  Корпоративна комуникация в структуре функционирования имиджа**

**Имидж профессионала: как быть востребованным в своей профессии.**

*Сейчас ценятся не те работники,
которые умеют работать хорошо,
а те, которые не умеют работать плохо.*
В.К.Тарасов

* + - 1. **Особенности функционирования имиджа**
			2. **Управление репутацией**

**Имидж** складывается из всей совокупности черт внешнего облика, речи, манеры поведения. Он также включает процессуальную сторону - эмоции, темп речи, восприятия и т.п. Внутренней стороной имиджа являются интеллект, эрудиция, ценности, характер.

Знаменитый социолог Эрвинг Гоффманн сказал, что имидж - это искусство "управлять впечатлением". Сколько на свете людей, столько и имиджей, но сейчас будет интересовать то, насколько имидж соответствует характеру той работы, которую вы выполняете или хотели бы выполнять.

Временами избежать или воспрепятствовать тому, что передаваемые имиджем сигналы будут восприниматься другими людьми. Любой человек, впервые встретившись с вами, будет так или иначе их "считывать". ***В ситуациях, когда первое впечатление значит максимально много, воздействие подобных сигналов оказывается наиболее сильным.***Роль этих сигналов, однако, не ограничивается ситуациями, когда важны первые впечатления. Внешность и поведение постоянно влияют на других, и даже хорошо знающие вас люди будут воспринимать и "переводить" эти сигналы, чтобы правильно истолковывать настроение.

Чем увереннее мы управляем своим имиджем, тем меньше робости будем испытывать и тем легче нам будет реализовывать свои цели. Установите для себя, ***что именно вы хотите рассказать людям.*** Думайте о своем имидже как о рекламе и помните, что ваш имидж - это не просто картинка, которая рекламирует то, что внутри, но и ***обещание того, что внешний имидж предоставит рекламируемые умения, компетенцию и достоинства***.

 **Как формируется первое впечатление?** Основными факторами, на которые человек обращает внимание, являются следующие:
- фактор превосходства;
- фактор привлекательности;
- фактор отношения к нам или нас к кому-то.

***1. Фактор превосходства.***

Существуют две основные составляющие этого фактора, воспринимая которые мы составляем представление о человеке:

- одежда и то, что окружает человека (каково его рабочее место, какая оргтехника, мебель).

- манера поведения человека.

Самая практичная идея, из известных мне, о том, как одеваться наилучшим образом и как улучшить свою внешность, очень проста - отдайте себя в руки специалисту.

Не жалейте средств на благоустройство своего офиса или рабочего места, ведь именно здесь у посетителей складывается определенное впечатление о Вас и Вашем бизнесе. В ряде случаев важен не только интерьер, для некоторых профессий большую роль играет и "нужный адрес". Если и местонахождение, и обстановка оставляют желать лучшего, направьте усилия на изменение положения.

Вторая составляющая этого фактора - манера поведения. Основное, что оценивается здесь - независимость человека, т.е.:
" поза (расслабленная, скованная...)
" речь (медленная, быстрая, с расстановкой акцентов или монотонная...)
" манеры (нарушение некоторых общепринятых норм может говорить о независимости...)
" взгляд (прямой, бегающий...).

***2. Фактор привлекательности.***

 Он основан на общепринятых в данное время в данном обществе и данной социальной группе нормах. В этом случае, чем более человек отвечает этим нормам, тем более он становится привлекательным по итогам первой встречи. Например, в наше время из трех основных типов мужчин (пикник, астеник, атлет) как наиболее привлекательный при первой встрече оценивается атлет. Но еще больше, чем соответствие принятым нормам, воздействует на наше представление о привлекательности человека его усилия, затраченные на поддержание привлекательности (подтянутый пикник более привлекателен, чем атлет "от бога").

***3. Отношение к человеку.***

Здесь основным является то отношение, которое демонстрирует к нам воспринимаемый нами человек. Оценка человека по этому фактору формируется в зависимости от того, как человек смотрит на нас, как ведет разговор (слушает нас или просто "терпит" присутствие); принимает он нас как личность или нет, оказывает уважение или относится без оного...

Мы редко осознаем воздействие подобных факторов, формируя впечатление друг о друге, к тому же зачастую они действуют одновременно. У каждого из нас существует своя система ценностей и убеждений, которые вступают в игру, когда складывается первое впечатление о другом человеке. Когда Вы впервые встречаете другого человека, яркое впечатление о нем формируется у Вас в первые несколько мгновений, а устойчивое мнение - в пределах от тридцати секунд до четырех минут. Первое впечатление очень сильно и долговременно. ***Но иногда, чтобы изменить первое впечатление, достаточно просто взглянуть на человека второй раз.***

Зачастую сложно отделить личность от тепрезентационных сигналов. Многие люди, какими бы способностями они ни обладали, остаются невостребованными или чувствуют себя недооцененными именно в силу неправильной самопрезентации. Иногда бывает достаточно изменить всего два-три аспекта в манере подавать себя и производимое человеком впечатление может существенно улучшиться. Окружающие начинают реагировать на него совсем иначе и сам человек изменяет мнение о себе в лучшую сторону. Однако, часто этого бывает недостаточно, потому что причины того или иного аспекта поведения лежат не на поверхности и для изменения требуется долгая и кропотливая работа.

В имидже каждого человека есть элементы, достающиеся ему от природы, или, если сказать точнее, переданные ему по наследству от предков: рост, телосложение, черты лица. Сегодня считается доказанным, что по наследству передаются и основные психологические черты и манеры поведения. Это открытие более тридцати лет назад сделал американский доктор физики и психологии Чампион К.Тойч. Вместе со своей супругой Джоэл Мари Тойч он разработал теорию поведения, названную психогенетикой и предложил метод ее практического использования. Этот метод позволяет изменить нежелательный "семейный" тип поведения личности, избавив человека от генетического "гнета".

Генетический код проявляется порой в самых различных ситуациях. И человек разумом не может осознать причины своих несчастий и неудач, ведь 5/6 мозга занимает не сознание, а именно подсознание. Приведу пример. Ко мне обратился человек, который очень успешно начал карьеру, стал заместителем директора крупной компании, но через три месяца остался без работы - кампания развалилась. Его пригласили возглавить крупное подразделение на другой фирме - через полгода он попал под сокращение. На следующем месте работы ему с трудом удалось продержаться два месяца - он вынужден был уйти, не сумев найти общий язык с подчиненными. Константа здесь - потеря работы, а переменная - причина, по которой это происходило. И сколько бы попыток он ни предпринимал, результат был бы тем же, если бы он не принял решение изменить генетический код. Дело в том, что в подсознании этого человека прочно вписана модель "потерь", доставшаяся ему от предков. Выработка программы избавления от нежелательных поведенческих моделей позволяет изменить свою личную историю и генетический код семьи. Этот человек уверен, что ему удастся избавиться от нежелательной модели и создать новую семейную историю - историю успеха. Вот уже около года у него прекрасная работа и всем своим видом он "излучает успех".

Сейчас ценятся не те работники, которые в принципе умеют работать хорошо, а те, которые не умеют работать плохо. Мне нравится сравнение, которое приводит директор Таллиннской школы менеджеров В.К.Тарасов на своих семинарах по менеджменту: "Раньше компании играли драму и требования к сотрудникам были соответствующие. Сейчас компании соревнуются в постановке балетного спектакля. Всем нелегко, одни сотрудники с большим успехом учатся танцевать, другие - с меньшим. Но все прекрасно понимают, что деньги платят именно за балет, поэтому отбор с неизбежностью должен произойти."

Готовы ли Вы "учиться танцевать", т.е. учитывать меняющиеся требования к профессионалу? Специалист отличается от профессионала тем, что ориентирован на предмет своей работы. Профессионал же ориентирован на работу с реальными проблемами в реальных ситуациях, для него важно решить проблему и для этого он готов заимствовать продуктивное из других областей, из узкого специалиста становиться профессионалом. Специалист приходит и говорит: "Да, что-то с вашим компьютером случилось, но набор инструментов, который у меня есть, не позволяет мне ничего сделать". Профессионал приходит и не говорит про набор инструментов, он просто решает проблему.

Профессионал считает частью своей компетентности коммуникативную компетентность, проще говоря - умение грамотно общаться. Профессионал - это человек, с которым приятно и "удобно" работать как руководителю, так и коллегам.

Профессионально важным качеством стало здоровье. Комплекс регулярных упражнений, составленных с учетом вашего нынешнего самочувствия, веса и выносливости, сделает вас сильнее и привлекательнее. Поддерживать хорошую спортивную форму не только полезно для здоровья, но и приятно для самолюбия. К тому же в некоторых фирмах, хотя вслух об этом и не говорят, стараются не брать на работу кандидатов с лишним весом или не выдвигать тучных работников на более высокие должности. Об этом написала в своей книге "Деловой этикет" Джен Ягер, известный американский социолог и консультант по менеджменту.

Для того, чтобы продвигаться по службе, важно быть уверенным в себе человеком и иметь для этого основания. Возможно, на наше представление о себе в большей степени влияют наши слабые стороны, чем сильные. В чем тут дело? Вероятно, мы приняли как данность многие из своих сильных сторон и возможностей и престали обращать внимание на них в повседневных размышлениях о себе. Люди, которые преуспевают в жизни, обычно опираются на свои сильные стороны и спокойно принимают слабые. Часто люди, которые терпят неудачу, все время копаются в своих слабых сторонах, критикуют себя, говоря: "Что со мной происходит? Почему у меня ничего не получается?" В итоге они все больше теряют уверенность в себе.

По словам, которые мы употребляем, люди судят о нас. Из слов плетется сеть взаимоотношений между людьми. Чувства и мысли других людей так же, как и наши, выражаются в словах.

Наши ум и тело также реагируют на слова. Слова - это самый сильный наркотик, которым пользуется человечество, - так сказал Киплинг. Слова - либо наши господа, либо наши слуги. Либо они управляют нами, либо мы управляем ими. Наши ум, жизнь, тело, каждодневное существование, успех или неудача - определяются словами. Когда мы пользуемся негативными словами, они становятся нашими господами. Это одна из причин того, что мы совершаем неудачные поступки. ***Из позитивных слов создается наша уверенность в себе, успех, каждодневная жизнь и даже здоровье!***

***Понаблюдайте*** за собой и своим окружением: Какие слова являются ключевыми в Вашей жизни? Как Вы отвечаете на вопрос: "Как дела?" Если ответ: "Ничего", думаю, что действительно ничего важного и существенного просто не может произойти в Вашей жизни, ведь Вселенная всегда оправдывает наши ожидания. Попробуйте вместо "ничего" отвечать "***все в порядке***". Уверена, очень скоро Вы заметите изменения в своей жизни к лучшему. Нет слов важных и неважных, каждое Ваше слово формирует ту реальность, в которой Вы живете.

Насколько важен имидж для человека, делающего служебную карьеру? Настолько, чтобы сделаться центральным объектом вашего постоянного внимания. Вы должны знать, что в вашем образе привлекает, а что отталкивает окружающих; за счет чего складывается впечатление о вашей компетентности, надежности, решительности.

**Есть несколько причин, показывающих, что личный имидж является важной составляющей для роста карьеры:**

- имидж влияет на тех, кто принимает решения в вопросах профессионального роста;
- мы верим тому, что видим;
- мы все занятые люди и часто принимаем решения на основе первого впечатления;
- мы все действуем, осознаем это или нет, как послы своей профессии или организации;
- "нет другого пути выделить лучшего в толпе одинаковых";
- хорошо выглядеть и уверенно себя чувствовать - это хорошо для вас.
 Из всего огромного количества материала по созданию имиджа люди берут то, что использовать легче всего: улыбаться всем и везде, демонстрировать искренность и внимание, следить за обувью и прической и... о, чудо! Вы - успешны и привлекательны, все просто счастливы иметь с Вами дело. Однако, люди на удивление быстро раскусывают все ваши "хитрости". Можно изображать искренность сколько угодно, но фальшь рано или поздно будет обнаружена "невидимыми чувствительными волосками", как говорил Шерлок Холмс.

НО: ***имидж - это всегда единство внутреннего и внешнего.*** "Какой бы имидж вы ни старались явить миру, он, прежде всего, должен быть отражением вашей внутренней сути и прочно базироваться на ней". (Берд П. Продай себя! Эффективная тактика улучшения вашего имиджа. - 1997). Имидж, не подкрепляющийся постоянно реальными крупными делами, тает, подчас, как снег на весеннем солнышке. **Самое главное для того, чтобы быть востребованным в своей профессии - это вполне конкретные, реальные дела, преподнесенные грамотно, в приемлемой для людей "упаковке".**

Для ***профессионала*** очень важен эффективный взаимовыгодный контакт с окружающим миром, поэтому определяющей частью его имиджа являются:
1. Позитивное отношение к жизни, умение радоваться.
2. Высокая самооценка, уверенность в себе.
3. Вера в доброжелательность Вселенной и вера в доброго человека.
4. Социальная и личная ответственность ("Я - причина всего положительного и отрицательного в моей жизни").
5. Желание меняться и умение рисковать при здоровом чувстве самосохранения.

**2. Управление репутацией**

По мере развития бизнеса все большее влияние на капитализированную стоимость компании оказывает состояние ее нематериальных активов. В их состав теперь принято включать такое неосязаемое понятие, как деловая репутация. **Репутация** (от латинского reputatio - "счет") - создавшееся мнение о достоинствах и недостатках кого-нибудь или чего-нибудь. Действительно, еще столетие назад любой бизнес однозначно ассоциировался со своим владельцем, в значительной степени зависел от его деловой репутации. Сейчас компании, особенно публичные, обладают собственной деловой репутацией, никак не связанной с их владельцем. Хотя, на мой взгляд, следует учитывать, что владелец, влияя на стратегию компании и принимаемые решения, конечно же влияет на репутацию.

Ребенок рождается (а бизнес, наши дела - это и есть наши ментальные дети) и вначале на него полностью переносится репутация родителей. Подрастая, ребенок начинает свой "счет достоинств и недостатков". Один мой коллега любит повторять: "От осинки не родятся апельсинки" (читай: яблоко от яблоньки…) Так и репутация не появляется на пустом месте. И если вначале репутация организации почти полностью определяется (зависит) мнением о владельцах, со временем происходит отчуждение (отделение) оценки организации от оценки ее "родителей". Она начинает жить своей жизнью и вести свой счет поражений и достижений.

Георгий Почепцов в своей книге "Имидж от фараонов до президентов" пишет: "Сегодня такие символические понятия как имидж, репутация, паблисити, не в меньшей степени влияют на экономический успех предприятия или банка, чем реальность". Далее он цитирует Бурдье П., который говорит о слиянии экономического и символического капитала, понимая под последним "репутацию компетентности и имидж респектабельности и почетности, которые легко конвертируются в политические позиции…

" Репутация - символический капитал, который приносит вполне реальные дивиденды. Репутация является "кредитом, основанным на вере и признании, точнее, на бесчисленных кредитных операциях, с помощью которых агенты наделяют человека (или предмет) той самой властью, которую они за ним признают". Кредит приходится возвращать, обычно с процентами. В нашем случае такими процентами является масштаб конкретных реальных дел и действий. Важно отметить, что символическая оценка действия может расходиться с его реальной оценкой. Но именно первая оказывается более важной, когда мы говорим о PR. Мы движемся в области символического (репутационного) капитала, когда выстраиваем имидж организации или компании. Приведем условный пример исходного и целевого имиджа (по: Почепцов. Имидж от фараонов до президентов, Киев, 1997, стр.222):

|  |  |
| --- | --- |
| **Настоящий имидж компании**сильная нечестнаяиностранная  | **Целевой имидж компании**динамичная ответственнаямеждународная  |

То есть мы видим, что все движение идет в рамках чисто символических ценностей. На их основе держится все (банковские структуры работают на создание "уверенности", "солидности", "надежности", промышленные - на "квалификацию", "высокий уровень производства", политические и государственные - на "доверие" и "уважение"). Мы можем транслировать в мир то, что хотим рассказать о себе, через определенные символы. Например, я хочу сообщить миру, что я - деловая женщина. Как это возможно? Мой костюм, аксессуары, определенная манера вести себя и т.д. Если к тому же я - человек публичной профессии, я не могу себе позволить, чтобы мой внешний вид перестал быть эстетикой.

Вы хотите сообщить миру (своим клиентам), что вы - клиентоориентированная организация. Как это возможно? Важно продемонстрировать компетентность, уверенность в себе, дружелюбие и сосредоточить на клиенте все свое внимание. Конечно, это лишь первый шаг…

"Репутация - краеугольный камень власти. С помощью репутации вы можете внушать страх и побеждать. Стоит, однако, ей пошатнуться, как вы становитесь уязвимым и подвергаетесь нападкам со всех сторон. Сделайте свою репутацию непоколебимой…", - советует Роберт Грин в своей книге "48 законов власти".

Хочу рассказать одну историю. Недавно ко мне обратилась моя коллега, Марина, за советом. Вот что она рассказала: после проведения работы на одной фирме заказчик остался недоволен предложениями консультантов, одним из которых была Марина. С самого начала у них не сложились отношения и Марина не хотела браться за проект. Но ее партнер настаивал и она согласилась, нарушив один из своих принципов: не вести консультации на фирме, если не складываются отношения с первым лицом. Расстались консультанты и заказчик неудовлетворенными друг другом.

Чуть позже до Марины дошли слухи, что один из ее коллег, встретившись с руководством той фирмы, отозвался о ней как о среднем специалисте, которому не следовало доверять столь серьезную работу. Марина была возмущена и хотела действовать, тем более что прежде ее связывали с этим консультантом и совместные проекты, и хорошие личные отношения.

Я предложила Марине сместить фокус внимания с того, "***почему Он так поступил***", на "***что Я могу изменить в себе, как использовать эту информацию для своего профессионального роста***", ***т.е. перейти с*** "***его территории***" ***на свою***. Марина согласилась и сказала: "Я поняла, что иметь принципы и следовать им - две разные вещи. Во-первых, я нарушила один из своих принципов, а во-вторых, я как профессионал действительно не справилась с задачей. Мне есть над чем работать и спасибо моему коллеге - он, пусть и не лучшим способом, напомнил мне об этом." И еще мы вспомнили с Мариной, что когда-то тоже не очень лестно отзывались об одном из проектов этого консультанта (хоть и не перед клиентами). В общем, закон бумеранга имеет силу не только на уровне физики…Итак, "сделай свою репутацию непоколебимой", советует Роберт Грин. Как это возможно? Мне кажется, безукоризненное владение своим ремеслом, т.е. профессионализм и порядочность являются тем щитом, который защитит вашу репутацию. О дереве судят по плодам, а о нас с вами по нашим делам.

Еще и еще раз вспоминаю семинар В.К.Тарасова, на котором он говорил о том, что мы в ответе за слухи, которые рождаются вокруг нас. Тогда многие участники возражали: ведь недаром говорят "на каждый роток не накинешь платок". Теперь, по прошествии нескольких лет, я лучше понимаю, что он имел в виду ***и полностью принимаю ответственность за все, что происходит в моей жизни***. Слухи не рождаются на пустом месте и жизнь всегда бумерангом возвращает нам то, что мы посылаем в мир.

А как быть компании, когда конкуренты запускают слухи, чтобы навредить? Точно также: корни ищите в себе, в своих внутренних отношениях. Я говорю своим клиентам:то, что случается с компанией во внешней среде, вначале происходит внутри компании.

Внутренние конфликты, слухи, нелояльность сотрудников обязательно проявятся во взаимоотношениях и с клиентами, и с партнерами, и с конкурентами. "Ничего невозможно скрыть от мира".

Ко мне ни раз обращались предприниматели после нападок на них для выработки стратегии поведения. Выбирать приходилось в диапазоне поведения от "не обращать внимания" до "еще более агрессивных нападок на конкурентов". И когда я предлагаю действовать не в логике конфликта или конфронтации, а исследовать причины внутри организации, лишь некоторые, наиболее продвинутые, соглашаются "повременить" с реакцией. Перейти с уровня реактивного поведения на проактивное, т.е. формирующее реальность, весьма перспективная и интересная задача.

Начинается ее решение с очень простых вещей: 1) исследование своих убеждений (нейтральных убеждений нет - каждое из них ведет к определенным последствиям в вашей жизни); 2) анализ речевых стандартов и замена их на новые, более эффективные; 3) принятие на себя ответственности за то, что происходит в вашей жизни. Например, если вы убеждены, что все вокруг воруют и обманывают, именно так и будет происходить в вашей жизни. Если вы убеждены, что люди, в основном, доброжелательны и порядочны, именно этому вы и будете находить подтверждение в своей жизни. Пример реактивной и проактивной речи:

**\_\_\_Реактивная** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**Проактивная**
Ничего не поделаешь \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Рассмотрим варианты
Они доводят меня до исступления \_\_Я контролирую свои эмоции
Я вынужден так поступить \_\_\_\_\_\_\_\_\_Я выбираю так поступить
Я должен \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Я предпочитаю (выбираю)

Важно осознать, что именно вы выбираете в каждый миг своей жизни, что сказать, что сделать и от чего отказаться. В этом и состоит наша с вами ответственность.

И еще, наверное, некоторым будет трудно со мной согласиться… Как только вы признаете свое право распоряжаться своей жизнью, другие тут же отдадут его вам. Признаете на деле, не на словах. Но - вначале следует признать право другого человека (или группы людей, компании) делать и говорить то, что они считают возможным. И лишь затем мир (другие люди и компании) признают ваше право жить так, как выбираете вы. Признать их право, это не значит согласиться с тем, что они делают и говорят. Реакцию на происходящее вы всегда выбираете сами, или сами формируете реальность, в которой живете.

Многие знают или хотя бы слышали о магическом числе "7". А знаете ли вы, как это число проявляет себя в человеческом общении? Оказывается, для того, чтобы получить информацию или вступить в контакт с любым человеком (пусть это президент какой-либо иностранной компании или житель поселения в Нигерии), достаточно семи последовательных контактов.

Например, вы вспоминаете своего знакомого, у которого есть знакомый в МИДе, тот - знакомого сотрудника посольства в нужной стране и т.д. вплоть до прямого выхода на нужного человека. Я проверяла ни раз - работает и у нас в стране, и "у них". Эта же самая цепочка очень эффективно работает, разнося информацию о нарушении правил игры. В результате информация о недобросовестном или непрофессиональном поведении человека (организации) очень быстро попадает к деловым партнерам. Повторю еще раз: "ничего невозможно скрыть от мира". Это - динамика жизни, понимание которой действует лучше любых конвенций. "Информация является такой же движущей силой, что и материальные объекты" (Г.Почепцов). В этом смысле репутация очень даже осязаема.

Если говорить об управлении репутацией, то при запуске этого процесса в окружающих нас людях включается процесс формирования нашего образа, причем, именно такого, какого мы желаем. Вокруг нас выстраивается тот самый вожделенный положительный образ. И если мы не готовы к подпитке сформированного нами же образа реальными делами, вступает в силу "закон пустыни": сила воображения создает в нашем мозгу великолепный мираж с пальмами и бассейном; стоит подойти поближе - весь этот прекрасный мир рассыпается и глазам открываются бесконечные песчаные барханы… Что вы почувствуете в этот миг?

1. [↑](#footnote-ref-1)
2. [↑](#footnote-ref-2)
3. [↑](#footnote-ref-3)
4. [↑](#footnote-ref-4)
5. [↑](#footnote-ref-5)
6. [↑](#footnote-ref-6)