

### ТЕМА 3. ТЕХНОЛОГИИ МЕНЕДЖМЕНТА

1. Коммуникационный менеджмент. Информационное обеспечение менеджмента
2. Управленческие решения: разработка, принятие и реализация
3. Организация личного труда руководителя (самоменеджмент)

#### **1. Коммуникационный менеджмент. Информационное обеспечение менеджмента**

##### *Понятие коммуникаций*

В классическом цикле менеджмента специалистами выделяются функции менеджмента и связующие процессы, которые используются при выполнении любой управленческой функции. К связующим процессам относится прежде всего коммуникация.

Коммуникация - это обмен информацией. В процессе коммуникации информация передается от одного субъекта другому. Целью является обеспечение передачи и понимания информации, являющейся предметом обмена.

Коммуникация в управлении — это общение, передача информации от органа к органу, от человека к человеку. Наличие коммуникации обеспечивает возможность связи между различными звеньями системы управления.

Необходимое условие коммуникаций — это информация, но понятие коммуникации не сводится полностью к понятию информации или информационных связей. В коммуникациях важную роль играет личностный фактор. При одинаковой информации коммуникации складываются различным образом. Так, например, в менеджменте необходимо обязательно учитывать два аспекта коммуникации - информационный и личностный.

Для управления большое значение имеет межличностная коммуникация, так как многие управленческие задачи решаются при непосредственном общении людей. Управленческая информация обычно передается с помощью естественного языка, который обладает информационной избыточностью (в русском языке она оценивается в 32%). Реализуется в различных формах: переговоры, доклады, сообщения, отчеты, совещания, беседы, приказы, жесты... Если взаимное понимание не достигается, то коммуникация не состоялась, из чего следует, что обе стороны играют в ней активную роль. Функцию информации можно сравнить с функцией фар автомобиля при движении ночью: фары освещают дорогу впереди, обеспечивая контроль за обстановкой и подготовку реакций водителя. Если фары светят слабо или вбок, то неприятностей не избежать.

В современных условиях коммуникация является фактором создания добавленной стоимости. Стоимость, создаваемая коммуникационным процессом, проявляется в виде репутации организации, деловых связей, торговой марки, бренда, патентов, авторских прав, потенциала сотрудников, ключевых компетенций...

Для менеджера коммуникации - это "хлеб насущный". В широком смысле слова коммуникации — это процесс информирования. А какой же менеджер может нормально работать без поступления информации? Ведь менеджер каждый день в своей работе сталкивается с кипой газет, писем, документов; встречается с огромным количеством людей, улаживая спорные вопросы, отдавая распоряжения, контролируя выполнение работы и т. д. Вся сущность работы менеджера состоит в том, чтобы осуществлять эффективные коммуникации на всех уровнях взаимодействий. Разговор с начальником коммуникация по восходящей, разговор с подчиненными нисходящей, разговор с начальником параллельного отдела коммуникация по горизонтали.

Размышляя об обмене информацией в организации, обычно думают о людях, которые говорят в процессе личного общения или в группах на собраниях, беседуют по телефону или читают и составляют записки, письма и отчеты. Хотя на эти случаи приходится основная часть коммуникаций в организации, коммуникации представляют собой более сложный, всепроникающий процесс.

Коммуникация как функция менеджмента занимается рациональной организацией информационных потоков на предприятии с целью эффективного управления бизнес-процессами.

С информацией работают все специалисты управления, но затраты времени у них структурируются по-разному.

Структура затрат времени работников при работе с информацией (в %)

Категории персонала	Подготовка информации	Выработка и принятие решений	Организация реализации решений
Руководители, выполняющие организационно-административные операции	10–20	50	40–30
Специалисты и ответственные исполнители, выполняющие аналитико-конструктивные операции	50	30	20
Технический персонал, выполняющий информационно-технические операции	80		20

Значение информации. Недостаток информации приводит к тому, что центр принятия решения реализует себя в условиях неопределенности или риска, вынужден привлекать, вести поиск дополнительной информации или действует в соответствии с прошлым опытом (по аналогии), по интуиции.

Вредным может оказаться и избыток информации, так как способен привести к потере целостности (гора цифр и фактов заслоняет истинную картину).

Классификация коммуникаций:

- между организацией и внешней средой: (реклама, PR, отчеты);
- между различными уровнями организации по вертикали;
- по восходящей (отчеты, предложения, служебные записки);
- по нисходящей (указания, приказы, информационные материалы);
- горизонтальные (обмен опытом, деловые переговоры);
- между руководителями и подчиненными (постановка задач, мотивация);
- неформальные и формальные (служебные отношения и слухи, утечка информации);
- невербальные и вербальные (невербальный язык – язык тела: движения, позы, жесты, взгляды. Все они не случайны, а отражают состояние человека часто более точно, чем слова, которые он говорит).

Рассмотрим некоторые из них подробнее.

Слухи как вид неформальных коммуникаций. Если в организации плохо организована коммуникация, появляется неудовлетворенный интерес работников в достоверной информации или информационный вакуум, который заполняется спонтанно или сознательно. Поэтому можно смело утверждать, что в каждой организации имеют место неформальные коммуникации, в том числе слухи.

Формула слухов:

$СЛУХИ = ИНТЕРЕС \times ДЕФИЦИТ \text{ информации}$

Знак умножения означает, что при нулевом значении одного из сомножителей произведение равно нулю.

Информация по каналам слухов передается быстрее, чем по официальным каналам. До 80-99% ее оказывается точной, если она о делах в самой компании. Однако уровень точности не может быть таким же высоким, когда речь идет о личной или о сильно эмоционально окрашенной информации.

Некоторые руководители используют слухи, как канал передачи информации для организации ее сознательной утечки с целью выявления реакции людей на возможные нововведения, чтобы осторожно подготовить людей к грядущим переменам. Также слухи используются в работе для дезинформации и дискредитации конкурентов.

Типичная информация по каналу "слухи":

- предстоящее сокращение штатов;
- новые меры наказания (например, за опоздания);
- изменения в структуре организации;
- перемещение начальников и повышения;
- подробное изложение последних конфликтов, споров между руководителями;
- кто, с кем и зачем встречается после работы.

## Невербальные коммуникации

Невербальные элементы общения включают в себя:

- физические данные человека (рост, вес, цвет волос, запах тела и др.);
- движения тела (жесты, позы, выражение лица, прикосновения, движение глаз);
- речь (интонация, громкость, голос и т. д.);
- среда (освещенность, шум, чистота, помещение, мебель);
- использование среды (манеры поведения, расстояние при общении);
- время (ранний приход, опоздания, привычка заставлять себя ждать).

Зачем нужно знать невербальный язык? Он помогает понимать людей, вести переговоры, беседовать с людьми, располагать их к себе, вызывать доверие, проводить инструктаж своих сотрудников, разрешать конфликты, спорить.

Особенность языка телодвижений заключается в том, что его проявление обусловлено импульсами человеческого подсознания, его практически нельзя подделать, поэтому можно доверять этому языку больше, чем обычному, вербальному.

### *Интерпретация отдельных поз, жестов, взглядов*

<b>Невербальное поведение, взгляды</b>	<b>Трактовка</b>	<b>Вывод</b>
Легкое постукивание пальцами по столу	Нетерпение	Общение следует закончить
Молитвенно сложенные ладони, пальцы слегка расставлены	Чувство превосходства, собеседник считает, что он хитрее	Удостовериться, что нет подвоха, возможно, общение следует прекратить
Подъем головы и взгляд вверх или наклон головы с сосредоточенным вниманием	Подождите минуту, подумаю	Контакт временно прервать
Движение головой и наспуленные брови	Не понял, повторите	Усиление контакта
Улыбка, возможно легкий наклон головы	Понимаю, мне нечего добавить	Поддержание контакта
Ритмичное кивание головой	Ясно, понял, что вам нужно	Поддержание контакта
Долгий, неподвижный взгляд в глаза собеседника	Хочу подчинить себе	Действовать по обстановке
Взгляд в сторону	Пренебрежение	Уход от контакта
Взгляд в пол	Страх и желание убежать	Уход от контакта
Собеседник потирает глаза	Недоверие	Подумать

### Коммуникационный процесс и коммуникационные барьеры

Эффективность коммуникаций зависит от качественных особенностей и механизма действия любого из элементов коммуникационного процесса (рисунок). В связи с этим дадим краткую характеристику каждого элемента коммуникационного процесса.



**Отправитель (источник).** В организациях источником коммуникации обычно являются сотрудники со своими идеями, намерениями, информацией и целью коммуникации.

**Кодирование.** Это перевод идей источника коммуникации в систематический набор символов, на язык, выражающий его цели.

**Передача сигнала.** Цель источника коммуникации выражена в виде сигнала, форма которого зависит в значительной мере от используемого канала.

**Канал.** Каналы относятся к передаточным механизмам от источника коммуникации к получателю информации. В организациях это может быть устное обращение друг к другу, телефонные разговоры, неформальные связи, групповые собрания и др.

**Декодирование.** Чтобы процесс коммуникации был завершен, необходимо, чтобы сигнал был расшифрован. Каждый получатель информации интерпретирует (расшифровывает) сигнал, используя опыт и предлагаемые рекомендации.

**Обратная связь.** Источник коммуникации надеется, что его сигнал будет иметь высокую степень точности. Поскольку точность сигнала редко совершенна, желательно обеспечение обратной связи в коммуникационном процессе.

Односторонняя связь является более оперативной, чем двусторонняя. Однако двусторонняя связь гораздо более точная. С помощью обратной связи

руководитель может оценить, насколько эффективно он осуществляет коммуникацию, а также повысить точность сигналов в будущих коммуникациях.

Обратная связь (англ. feedback - обратное питание) в широком смысле означает отзыв, отклик, ответную реакцию на какое-либо действие или событие.

Профессор бизнес-коммуникаций Ф. Льюис утверждает: "Обратная связь - это базовая реакция на услышанное, прочитанное или увиденное; информация (в вербальной либо невербальной форме) направляется обратно отправителю, указывая на то, в какой мере сообщение было понято, поверил ли ему получатель, усвоил ли он его и согласен ли с ним". Обратная связь важна для руководителя. Во-первых,

улучшаются взаимоотношения с сотрудниками. Благодаря постоянно действующей системе обратной связи любое приглашение к руководству воспринимается не как "вызов на ковер", а как повод для конструктивного диалога. Во-вторых, необходимость давать своим подчиненным обратную связь заставляет руководителя собирать больше информации о деятельности своего подразделения и глубже задумываться о результатах его работы. В-третьих, часто руководители компаний и подразделений накапливают критические замечания к работе подчиненных в ожидании аттестации.

Обратная связь важна и для подчиненных. Во-первых, сотрудники (в особенности новые) с помощью ее получают информацию о том, какие действия способствовали достижению приемлемого уровня исполнения работы, изучают тонкости корпоративных стандартов и обучаются. Во-вторых, процедура обратной связи включает в себя и дальнейшее планирование того, как достичь максимального уровня реализации поставленных задач. В этом ключе обратная связь выстраивает ориентиры для развития сотрудника. В-третьих, в силу своей социальной обусловленности человеческая индивидуальность должна рассматриваться не изолированно, а в ее связи с другими людьми.

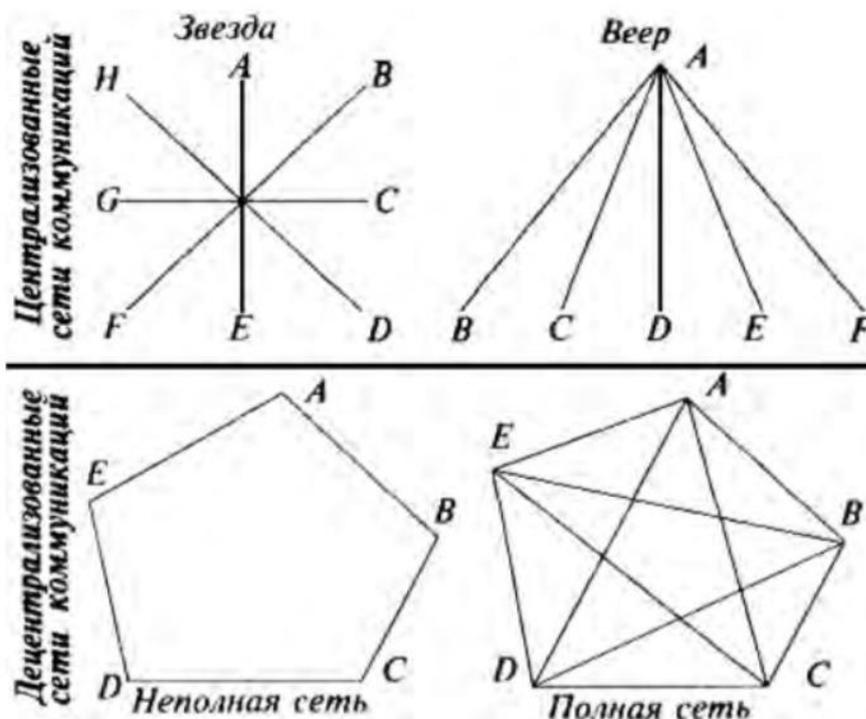
Обратная связь - это мощный мотивирующий инструмент. Отсутствие или недостаток информации о результатах работы подчиненных часто становится причиной их раздражения и недовольства. Каждый из них ожидает от руководителя оценки своей работы, которая показывает не только слабые или сильные стороны исполнения, но и прежде всего значимость его работы для компании. Особо хотелось бы отметить значимость обратной связи для работников-женщин. Женщина всегда хочет знать, как оценен ее труд, ее действия, чтобы понимать, в каком направлении двигаться.

Способы выработки информации:

самонаблюдение (собственные источники информации во многом зависят от уровня подготовленности и коммуникативности управленца, его образования, опыта, знаний);

- взаимодействие, сообщения (письма, файлы и т. д.);
- аналитический анализ.

Коммуникационные сети. Используемая в организации модель внутрикоммуникационных сетей (рисунок) влияет на эффективность работы и сплоченность служащих.



Различают централизованные (вся коммуникация замыкается на руководителе) и децентрализованные (коммуникация относительно равномерно распределяется между всеми членами организации) коммуникационные сети. Особенности централизованных коммуникационных сетей:

- способствуют решению относительно простых управленческих задач;
- препятствуют эффективности решения сложных проблем;
- уменьшают удовлетворенность работой у членов групп;
- снижают уровень коллективного единства; способствуют развитию лидерства.

Система информационного обеспечения управления. Информация изначально выступает как обязательный элемент управленческой деятельности. Понятие "управленческая информация" включает сведения о системе и внешней среде, необходимые для принятия решений. От своевременности ее получения, полноты и достоверности зависит не только успех, но, более того, выживаемость любого предприятия или организации, причем в рыночных условиях роль данного фактора стократно возрастает.

Вместе с тем сложность реализации управленческих функций предъявляет особые требования к управленческим информационным системам. Без преувеличения можно сказать, что деятельность по информационному обеспечению в большинстве организаций и учреждений осуществляется, по сути своей, на традиционном уровне и традиционными

способами, что приводит к информационному дефициту и создает проблемы в достижении поставленных организацией целей и планов.

Без умения получать, хранить, обрабатывать, передавать необходимые сведения немислим ни один вид деятельности. И чем динамичнее эпоха, сложнее задачи, решаемые обществом, тем более высокие требования предъявляются к скорости и качеству информационного обеспечения.

На заре человечества информация создавалась, хранилась и передавалась в устной форме. Основным носителем и передатчиком ее был человек, и это обусловило медленный и фрагментарный процесс накопления и передачи ее в рамках локальных человеческих коллективов от поколения к поколению на протяжении очень длительного времени.

Появление письменности привело к возникновению первой информационной революции. Был создан принципиально новый способ фиксации информации на различных носителях, передачи ее во времени и на расстояние, что способствовало со-

зданию определенного информационного пространства и более активного обмена информацией на различных уровнях человеческого общества.

Появление технических средств, облегчавших размножение, хранение, поиск, передачу, выдачу необходимых сведений, послужило предпосылкой новой технической информационной революции.

Венцом научно-технической революции было появление компьютеров, которые позволяют осуществлять информационные процессы на совершенно новом уровне и по быстрдействию, и по эффективности использования данных. Информация превратилась в важнейший ресурс общества наравне с материалами, энергией, капиталом.

Однако нельзя отменить и отбрасывать проверенные традиционные технологии работы с информацией, они еще долго будут актуальны для решения многих задач. Но нельзя не замечать и требований времени: компьютеризация тот неизбежный и закономерный процесс, от которого невозможно укрыться за конторской стойкой.

Информационное обеспечение управления (ИОУ) — это сложный вид деятельности, включающий в себя сбор, хранение, поиск, обработку, передачу и выдачу информации с целью ее использования для постановки и решения задач управления. Организация информационного обеспечения управления связана с решением целого комплекса проблем, среди них:

- определение источников и потребителей информации; формализация представления данных в системе;
- разработка методов сбора, поиска, обработки, хранения и обновления сведений;
- выбор и обоснование технических средств информационного обеспечения;
- сроки ответа на каждый вид информации.

Если информации слишком много, то она не используется, поэтому не следует превышать установленный максимальный объем сообщений. В

организации должна быть определена периодичность уничтожения электронных и других документов.

Высшее звено управления ответственно за определение целей, политики организации, принятие стратегических планов и за управление всей организацией. Для решения этих задач ему необходимы: информация об окружающей среде и тенденциях ее изменения, прогнозы, сводные отчеты о функционировании организации, т. е. сведения стратегического характера 1.

Среднее звено управления, как правило, занято составлением оперативных планов, осуществлением контрольных функций. Поэтому оно нуждается в информации несколько другого рода: сводки о результатах операций, сведения о действиях и решениях других руководителей среднего звена, информация "сверху" о решениях высшего руководящего звена.

Нижний уровень управления осуществляет непосредственную организацию производства товаров и услуг. Ему необходима информация оперативного плана, которая помогает выполнять повседневные операции и функции, такие как учет, расчет заработной платы, составление таблиц и распределение запасов.

Для решения многочисленных проблем информационного обеспечения, возникающих в любой организации, уже мало хорошо наладить документооборот или приобрести несколько компьютеров, необходимо целенаправленно работать с информацией на профессиональном уровне.

Управленческая информационная система является своего рода нервным центром любой организации, она обеспечивает согласованность действий подразделений организации, выработку планов, достижение целей.

Новые информационные технологии серьезно изменяют работу управленца. Управляющим больше нет необходимости внимательно наблюдать за подчиненными, чтобы оценить, насколько эффективно они работают. Вместо этого они могут заложить данные в компьютер и узнать результаты работы за день или за неделю. Расширяется также доступ к информации для рядовых сотрудников. Функция принятия решений переходит из одних рук в другие. По мере развития информационных технологий в управлении неизбежно изменяется философия управления. Главной задачей управления становится разработка стратегических целей и задач, наиболее простые рутинные управленческие операции могут быть автоматизированы, упрощается сама система управления, исключая ненужные уровни и звенья.

Эффективность коммуникаций. Эффективность горизонтальных связей наиболее высока, до 90% информации передается без искажения. Среди вертикальных наиболее эффективна информация по нисходящей, 20-25% исходящей от дирекции информации доходит до рабочих и правильно понимается ими. Вертикальная информация снизу вверх имеет самую низкую эффективность - всего 10%. Причиной такого низкого процента восходящей информации может быть ее сознательное искажение (фильтрация плохих новостей, тенденция снабжать руководителя только положительной

информацией, допустимость говорить руководителю только то, что он хочет услышать).

Как видно из приведенных данных, информация, как вода, вверх течет труднее всего.

Виды коммуникационных барьеров. Коммуникационные барьеры можно разделить на две группы: зависящие от отправителя и зависящие от получателя. Зависящие от отправителя информации:

- языковые, в том числе увлечение иноязычными словами;
- разный смысл слов (неправильный выбор слов);
- несовпадение вербальной и невербальной информации (выражение лица, интонация...);
- некачественное построение сообщения;
- погрешности логики сообщения;
- конфликт между сферами компетенции, недооценка способностей получателя; недостатки организации обратной связи, неумение ставить вопросы, слушать;
- недостаточная убедительность.

Зависящие от получателя информации:

- различное восприятие одной и той же информации (домысливание);
- использование стереотипов;
- непонимание важности сообщения;
- слабая память;
- ошибочная установка сознания (например, безразличие, негативное восприятие человека, передающего информацию);
- отсутствие внимания и интереса у получателя;
- неудачный выбор средств обратной связи, неумение слушать;
- пренебрежение фактами.

Интересно, что система коммуникаций склонна искажать информацию в направлении, увеличивающем вероятность получения вознаграждения и уменьшающем вероятность получения наказания.

Для повышения эффективности коммуникаций специалистами рекомендуется:

- не перебивать собеседника, проявлять заинтересованность и терпение;
- не критиковать партнера;
- создавать свободную атмосферу общения, устранять раздражающие факторы;
- стремиться к простоте сообщения;
- говорить на языке, понятном собеседнику;
- завершать сообщение четким определением действий исполнителя и сроков их выполнения;
- использовать письменную форму общения и компьютерные сети.

К качеству информации предъявляются определенные требования, прежде всего требование о том, чтобы она удовлетворяла пользователей информации, иначе говоря, была полезной. Полезность информации

оценивается внутренними и внешними пользователями, которые предъявляют к ее качеству следующие требования:

- своевременность, оперативность способность повлиять на принятие решения пользователем и удовлетворить его интересы в нужный момент или к определенному сроку;

- быть опережающей, т. е. содержать в себе элемент предвидения хода событий, постановку целей, разработку планов и программ, стратегии действий в будущем;

- надежность (достоверность, объективность, полнота) — гарантия объективности и правдивости представляемых данных;

- оптимальность (соотношение необходимой и достаточной информации).

- сопоставимость информации — возможность сравнения показателей с данными по другим фирмам, регионам, государствам, что требует применения определенных стандартов в предоставлении информации;

- конфиденциальность информации - строгий учет и контроль за распространением информации среди внешних пользователей, а также за ее содержанием и характером;

- логичность и лаконичность (максимальная смысловая нагрузка при минимальных размерах носителя информации, краткости временного интервала передачи сообщения);

- комплексность, системность;

- соответствовать полномочиям (компетенции) субъекта управления; ориентированность на машинную обработку.

Исследование, проведенное консалтинговой компанией Watson Wyatt, показало, что эффективное общение подчиненных и руководителей компании дает до 26% дополнительной прибыли. Самыми действенными способами налаживания горизонтальных связей между сотрудниками являются специальные мероприятия по обмену знаниями, образование временных команд и неформальное общение между лидерами групп, поддержание внутреннего языка компании.

Источники информации. Все источники информации на предприятии подразделяются на плановые, учетные и внеучетные.

К плановым источникам относятся все типы планов, которые разрабатываются на предприятии (перспективные, текущие, оперативные, хозрасчетные задания, технологические карты), а также нормативные материалы, сметы, ценники, проектные задания и др.

Источники информации учетного характера - это все данные, которые содержат документы бухгалтерского, статистического и оперативного учета, а также все виды отчетности, первичная учетная документация.

К внеучетным источникам информации относятся документы, которые регулируют хозяйственную деятельность, а также данные, которые не относятся к перечисленным ранее. В их число входят следующие документы:

официальные документы, которыми обязан пользоваться субъект хозяйствования в своей деятельности: законы государства, указы Президента

РФ, постановления Правительства РФ и местных органов власти, приказы вышестоящих органов управления, акты ревизий и проверок, приказы и распоряжения руководителей предприятия;

- хозяйственно-правовые документы: договоры, соглашения, решения арбитража и судебных органов, рекламации;
- решения общих собраний коллектива, совета трудового коллектива предприятия в целом или отдельных ее подразделов;
- бенчмаркинг - материалы изучения передового опыта, полученные из разных источников;
- информация из СМИ (Интернет, радио, телевидение, газеты и т. д.);
- техническая и технологическая документация;
- материалы специальных обследований состояния производства на отдельных рабочих местах (хронометраж, фотография и т. п.);
- устная информация, которая получена во время встреч с членами своего коллектива или представителями других предприятий.

По отношению к процессу управления информация бывает внутренней и внешней.

Система внутренней информации — это данные статистического, бухгалтерского, оперативного учета и отчетности, плановые данные, нормативные данные, разработанные на предприятии, и т. д.

Система внешней информации – это данные статистических сборников, периодических и специальных изданий, конференций, деловых встреч, официальные, хозяйственно-правовые документы и т. д.

По отношению к предмету исследования информация подразделяется на основную и вспомогательную, необходимую для более полной характеристики изучаемой предметной области.

Среди наиболее важных видов источников информации можно выделить:

- источники внутри самой компании;
- научные публикации;
- справочники и другие общие публикации.

В большинстве компаний львиную долю используемой менеджерами информации обеспечивают внутренние источники. В таких компаниях может создаваться специализированная группа работников (информационные менеджеры), занятых целиком или частично информационным обеспечением.

Конфиденциальность при работе с управленческой информацией. Конфиденциальная информация — информация, содержащая коммерческую, промышленную и финансовую тайну, зафиксированная на материальном носителе (документ) с реквизитами, позволяющими ее идентифицировать.

Коммерческая тайна - информация, позволяющая предприятию (организации) при существующих или возможных обстоятельствах увеличить доходы, избежать неоправданных расходов, сохранить положение на рынке товаров, работ, услуг или получить иную коммерческую выгоду.

К информации, составляющей коммерческую тайну, относятся: научно-техническая, технологическая, производственная, финансово-экономическая

или иная информация (в том числе составляющая секреты производства (ноу-хау)), которая имеет действительную или потенциальную коммерческую ценность в силу неизвестности ее третьим лицам, к которой нет свободного доступа на законном основании и в отношении которой обладателем такой информации введен режим коммерческой тайны.

Сведения, относящиеся к конфиденциальной информации, не подлежат разглашению (в том числе опубликованию в печатных изданиях, использованию в теле-, радио-, видеопрограммах и публичных выступлениях), кроме случаев, предусмотренных действующим законодательством РФ и инструкциями конкретной организации.

Люди являются наиболее уязвимым источником конфиденциальной информации, потому что этот источник тяжелее всего защитить от несанкционированного "вмешательства". Ведь если документы можно спрятать в сейф, засекретить, ограничить к ним доступ, ненужные уничтожить, то человека в сейф не положишь, на рот ему замок не повесишь, да и за ненадобностью пулю в лоб непустишь.

Кроме того человек не просто вместилище информации. Получив лишь часть информации, путем ее обработки он может стать обладателем всей информации. И это уже не говоря о том, что информацию, которая ему известна, он может легко воспроизводить, копировать и распространять. В связи с этим возрастает значимость работы с персоналом, обладающим конфиденциальной информацией (комплекс мер предупредительного, профилактического, текущего характера, предназначенных для приобретения персоналом устойчивых знаний и навыков выполнения действующих правил защиты информации, а также для контроля за соблюдением персоналом требований обеспечения информационной безопасности фирмы). Эта работа включает в себя:

- обучение и систематическое инструктирование сотрудников;
- проведение регулярной индивидуальной воспитательной работы с персоналом, работающим с конфиденциальными сведениями и документами;
- постоянный контроль за работой этих сотрудников;
- аналитическую работу по изучению и учету степени осведомленности персонала в области конфиденциальных работ фирмы;
- проведение служебных расследований по фактам утраты конфиденциальных документов, нарушения персоналом требований по защите информации;
- совершенствование методики текущей работы с персоналом.

Во всех публикациях относительно безопасности предпринимательства приводятся сведения о том, что сохранность 80% конфиденциальной информации зависит от правильного подбора, расстановки и воспитания кадров, персонала, преданного фирме или предприятию.

После приема новых сотрудников на работу очень важно информировать их, что можно, а что нельзя. В рамках подобной программы действий нужно рассказать сотрудникам, насколько дорого могут обойтись ошибки, что все это сказывается на доходах всех сотрудников. Компании,

проводящие подобную работу, часто объединяют такое обучение с другими видами повышения квалификации, например, с инструктажами по технике безопасности.

Одним из факторов создания атмосферы честности, открытости и взаимопомощи является наличие четко определенного и всеми соблюдаемого "кодекса чести" данной фирмы (компании, организации). В литературе по формированию нравственных устоев говорится, что если руководитель хочет, чтобы кто-либо был честным, то ему самому нужно четко определить и продемонстрировать образец честного поведения. Можно также начать с разделения информации на уровни доступа. На любом предприятии, как правило, весь рабочий персонал условно может быть разделен на три группы:

1. Руководители предприятия:

- руководители высшего звена (владелец предприятия, учредители, президент, начальник службы безопасности);
- руководители среднего звена (начальники отделов и служб, менеджеры и т. п.).

2. Специалисты (наиболее многочисленная группа, сюда входят работники, обладающие специальными знаниями и непосредственно выполняющие основной массив работы предприятия);

3. Обслуживающий и технический персонал (сюда относятся грузчики, разнорабочие, уборщицы и т. п.).

Очевидно, что все эти группы должны обладать разными объемами информации:

- руководители предприятия в целом должны иметь доступ к любой информации, касающейся деятельности предприятия;
- руководители подразделений должны иметь доступ к информации, касающейся работы вверенного подразделения;
- специалисты должны иметь доступ к такому объему информации, который необходим им для профессионального и добросовестного выполнения своих профессиональных обязанностей;
- обслуживающий и технический персонал должен иметь минимум доступа к конфиденциальной информации. При допуске рабочего персонала к конфиденциальной информации необходимо помнить золотое правило: чем меньше человек о чем-то знает, тем меньше он может об этом рассказать.

Защита конфиденциальной информации. Подразделения, подготавливающие конфиденциальную информацию, и получатели конфиденциальной информации должны принимать соответствующие меры по обеспечению защиты конфиденциальной информации:

- проведение конфиденциальных бесед;
- использование запирающихся шкафов для хранения документации;
- использование парольного доступа к компьютерам;
- пользование стационарными (не сотовыми) телефонами при обсуждении конфиденциальных вопросов;
- ограничение доступа к данным и возможности их редактирования за счет обеспечения защиты электронных файлов;

- сотрудники не вправе выносить данные в какой бы то ни было физической форме из помещения и с территории объектов организации без согласия непосредственного руководителя;
- создание конфиденциальных документов производится в изолированных, специально оборудованных помещениях, прием и выдача документов производится через специальное окно, не выходящее в общий коридор, или барьер, ограничивающий доступ к рабочим местам лиц, создающих конфиденциальные документы;
- к работе с конфиденциальными документами допускаются только лица, заключившие соответствующие договора о нераспространении коммерческой тайны;
- конфиденциальные документы должны храниться в сейфах или в металлических шкафах, установленных в комнатах, оборудованных сигнализацией либо находящихся под круглосуточным наблюдением физических лиц;
- следует включать в документы только минимально необходимую конфиденциальную информацию.

В заключение еще раз обращаем внимание на необходимость бдительности и осторожности. Утечка информации может произойти от кого угодно, а эффект от этого всегда будет один — значительные материальные и моральные потери, которые могут привести фирму к банкротству.

## **2. Управленческие решения: разработка, принятие и реализация**

Понятие, принципы и классификация решений в управлении

Эффективность менеджмента в значительной мере обусловливается качеством принимаемых управленческих решений. Принятие и реализация решений — центр, вокруг которого вращается деятельность организации. До трети управленческих решений не достигают своих целей по причине невысокой исполнительской культуры, что подчеркивает значимость процесса принятия решения и его реализации.

Характер принимаемых управленческих решений формирует имидж руководителя и "лицо" фирмы в целом.

Управленческие решения — это основной продукт управленческого труда и средство воздействия на подчиненных, кроме того это часть любой управленческой функции. Решение — это выбор альтернатив, нахождение определенного варианта действий, который должен выбрать руководитель для обеспечения выполнения поставленных перед организацией задач. Управленческое решение — это определенная команда к действию. Оно сокращает разрыв между настоящим и будущим организации.

Решения - это основные операции, проходящие в организациях. Организации, добивающиеся успеха, способны "перерешать" своих конкурентов по крайней мере в трех аспектах: они принимают более правильные, оправданные решения; принимают их быстрее; более успешно реализуют принятые решения.

Нет никаких сомнений в том, что принятие решений является самым важным видом деятельности, выполняемой менеджерами в деловых организациях всех типов и на любом уровне. Это тот самый вид деятельности, который лучше всего характеризует поведение менеджеров и отличает управление (менеджмент) от другой социальной деятельности человека. Принятие решений является основной заботой и обязанностью менеджеров.

Принципы принятия решений:

- обоснованность
- решения должны основываться на объективных законах рыночной экономики, учитывать всю совокупность факторов и условий их принятия; своевременность. Решения должны быть приняты в нужном месте в нужное время. Преждевременные и запоздалые решения снижают их эффективность и наносят ущерб;
- простота формы и ясность содержания;
- законность - соответствие юридическим законам;
- эффективность — соотношение ожидаемого экономического и социального эффекта с затратами на его реализацию;
- конкретность - указание на то, кто, что и когда должен выполнить;
- качество используемой информации, ее достоверность и полнота; непротиворечивость согласование с ранее принятыми. Каждое новое решение в управлении возникает на основе ранее сделанного решения, действие по которому либо завершилось, либо отклонилось от первоначально выбранного варианта;
- сочетание коллективных и индивидуальных решений;
- реализуемость.

Последний принцип иногда даже более важен, чем принцип эффективности. Любое решение будет бесполезным, если оно не может быть реализовано. На практике управленческие решения почти всегда выступают как продукт компромисса между абстрактно лучшим и реально выполнимым вариантом. Проиллюстрировать важность принципа реализуемости можно басней А. Измайлова "Совет мышей". Мыши собрались на совет ("мозговую атаку"), чтобы решить, что делать с котом, который не дает житья. Одна умная мышь предлагает "... злодею, когда он спит, гремяшку привязать на шею: далеко ль, близко ль Кот. Всегда мы будем знать, и не удастся нас врасплох ему поймать". Все рады, но "привязывать, кто ж станет?".

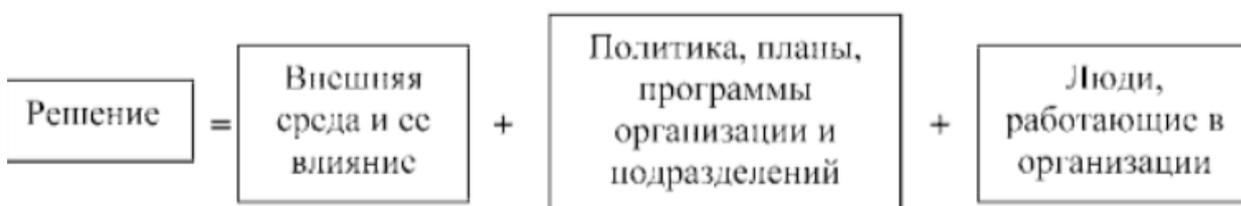
Таким образом, не каждое управленческое решение является продуктом труда менеджера, а только реализованное исполнителями, так как найти решение - это только полдела, а реализовать его на практике чаще всего оказывается сложнее. Искусство быть управленцем заключается в том, чтобы

решения, принятые менеджером, были достижимы и понятны для его подчиненных.

Перечислим условия, необходимые для эффективных управленческих решений:

- ясное понимание целей, которые должны быть достигнуты;
- настойчивое стремление к достижению намеченных целей;
- владение максимально полной информацией по проблеме;
- ясное понимание возможностей и ограничений организации, связанных с реализацией возможных решений;
- слаженная командная работа при подготовке управленческих решений.

Решение представляет собой совокупность разных факторов (рисунок). Каждый из приведенных факторов должен учитываться при подготовке, принятии и реализации управленческого решения. Как видим, одним из решающих факторов являются люди, поэтому необходимо учитывать специфику их мышления, наличие опыта и знаний, желания выполнять принятые менеджером решения.



Классификация решений:

- по способу принятия: коллективные, единоличные;
- масштабу действия: общие - по направлениям деятельности фирмы, принимаемые высшим руководством, частные - по конкретным вопросам, которые принимаются руководителями низового звена;
- периоду действия: стратегические, тактические и оперативные;
- форме решений: письменные по наиболее важным вопросам, устные по второстепенным вопросам;
- характеру менеджера: уравновешенные, импульсивные, рискованные, осторожные.

Виды управленческих решений

Разберём основные виды принятия управленческих решений, которые выделил эксперт в этой области Сэм Кейнер:

Директивное решение

Собственник или менеджер даёт распоряжение, и сотрудники выполняют его без обсуждения. В этом случае человек, который принял решение, берёт на себя ответственность за все последствия. Он может рисковать репутацией, бизнесом или, например, своей должностью в компании.

Решение с обсуждением

Совет директоров или топ-менеджер выслушивает предложения стейкхолдеров — людей, которые заинтересованы в развитии проекта. Они

вовлечены в обсуждение, а значит, менеджер частично разделяет с коллегами ответственность за результат.

#### Компромисс

Также основывается на коллективном обсуждении, а его итог — взаимоприемлемое решение, которое либо будет нейтральным, либо удовлетворит всех участников. Плюс — все договариваются. Минус — обсуждение может затянуться, ведь необходимо выслушать каждого.

#### Решение с консенсусом

Участники включены в обсуждение и заинтересованы в результате. Результат один — решение, которое удовлетворяет всех.

#### *Порядок разработки и принятия решений. Основные ошибки.*

Процесс выработки управленческого решения может проходить на основе общего понимания ситуации и проблемы, требующей решения и выработки сразу готового решения без промежуточных этапов (опираясь на опыт и интуицию). А может включать ряд последовательных шагов, сознательно выделяемых и учитываемых при выработке окончательного решения.

В менеджменте есть четкое разделение труда по принятию управленческого решения:

- подготовка решений;
- принятие решений;
- реализация решений.

Процесс подготовки, принятия и реализации управленческого решения представлен на рисунке.



На стадии подготовки осуществляется описание ситуации, определение наличия времени на подготовку и реализацию решения. Так, например, если временной ресурс ограничен, а менеджер нерешителен, то он отнимает время у исполнителей на реализацию принятого им решения. Также важно определить, имеются ли необходимые ресурсы.

По окончании реализации управленческого решения необходима обратная связь, которая в данном случае означает измерение и оценку последствий, корректировку решения, если это необходимо.

Перечислим факторы, влияющие на процесс принятия решений:

- личностные оценки руководителя;
- уровень риска;
- время и изменяющееся окружение, конкуренция;
- законы, которые руководитель изменить не властен;
- информационные и поведенческие ограничения;
- недостаточность ресурсов у руководителя или в организации;
- возможные отрицательные последствия решения;
- взаимозависимость решений;
- этические соображения и т. п.

Свойства личности лица, принимающего решения, определяют характер решений. Например, оригинальность мышления определяет оригинальность решений; уровень тревоги (уровень стресса) влияет на принятие решения неоднозначно: деформирует мышление или мобилизует его; агрессивность приводит к принятию более рискованных решений; например, интроверты более расположены к принятию рискованных решений, чем экстраверты.

Ошибки, при подготовке управленческих решений. Ошибки могут быть допущены на разных этапах процесса подготовки решения, причем они часто связаны с доминирующей в организации управленческой моделью. Вместе с тем почти всегда ошибки являются следствием действия "человеческого фактора" в управлении.

Ошибки менеджеров при принятии решений:

- принятие решений под влиянием эмоций;
- некомпетентный, несистемный подход;
- принятие решений без учета риска и предупреждения его последствий; поспешность, недостаточно глубокая экономическая обоснованность;
- использование неполной и недостоверной информации, ложных предположений;
- склонность откладывать принятие решения;
- склонность принимать безальтернативные решения;
- приверженность решению, в которое уже слишком много вложено;
- решение, принятое на основе компромисса, не по соображениям его истинного достоинства, а для примирения различных точек зрения.

П. Друкер считает, что самым распространенным источником ошибок в управленческих решениях является преувеличенное значение найденного правильного ответа и недооценка значения правильно сформулированного вопроса.

Лицом, осуществляющим выбор из имеющихся альтернатив окончательного решения, может быть один человек, и его решение будет соответственно единоличным. Однако в современной практике менеджмента все чаще встречаются сложные ситуации и проблемы, решение которых требует всестороннего, комплексного анализа, т. е. участия группы менеджеров и специалистов. Такие групповые, или коллективные, решения называются коллегиальными. Усиление профессионализации и углубление специализации управления приводят к широкому распространению коллегиальных форм принятия решений.

Коллективное решение необходимо:

- когда проблема затрагивает интересы многих людей, при этом каждый имеет свой взгляд на проблему, и следует учесть все точки зрения, прежде чем прийти к какому-либо решению;
- если существует проблема, не имеющая единственно верного решения, и правильный подход к ней должен учитывать взгляды разных людей;
- если ситуация требует от всех участников согласованного решения, что важнее для дела, чем само решение.

Как правило, коллективные решения принимаются по важным вопросам, касающимся коллективной деятельности, индивидуальные - относительно работы отдельных лиц.

Плюсы и минусы коллективного принятия решения:

Сильные стороны:

- высказывается много мнений; появляется возможность выбрать лучшее решение;
- может выявиться неформальный лидер;
- увеличивается количество информации;
- растёт моральный дух работников за счет развития более тесных связей;
- улучшается передача и обмен информацией;
- работники ощущают причастность к общему делу;
- участие в обсуждении создает предпосылки к более быстрой реализации принятых решений и согласованным действиям всех сотрудников (эффект самоэксплуатации);
- создаются возможности для интеллектуального развития, раскрытия способностей и роста работников (реализуются потребности высших уровней: самовыражения, уважения);
- во время решения задач идет сплочение коллектива.

Слабые стороны:

- увеличиваются затраты времени на принятие решений;
  - возможно возникновение серьезных разногласий, конфликтов;
  - исключено применение в экстремальных ситуациях;
  - коллективное решение не всегда может быть оптимальным по причинам, приведенным ниже;
  - коллективное решение часто является компромиссным;
  - может появиться человек, который подавит мнение остальных (например, очень громко, эмоционально говорит), но может быть не прав;
  - оптимальное решение может быть предложено человеком, который нечетко выражает свои мысли, стеснительный, не настойчивый, то есть за счет подавления большинства над меньшинством уменьшается число альтернативных решений;
- давление авторитета может оказать влияние на окончательный вариант решения (но это может быть не лучший вариант);
- исключается персональная ответственность.

*Методы разработки решений*

Менеджеры в своей деятельности в процессе принятия решений используют различные методы. Некоторые авторы все методы принятия решений подразделяют на три группы:

Выбор метода принятия управленческих решений зависит от стиля работы менеджера:

- Экспертный метод. Менеджер обращается к одному или нескольким экспертам — профессионалам в области, в которой нужно принять решение. Они помогают чётко сформулировать проблему и определить цели,

спрогнозировать результат, разработать сценарии и альтернативные варианты управленческих решений.

- Мозговой штурм. Подходит, когда для принятия решения необходим разносторонний взгляд на проблему. Менеджер может собрать специалистов своего отдела или других руководителей и обсудить с ними идеи. Один из вариантов мозгового штурма — это стратегическая сессия.

- Индивидуальное принятие решений. Суть этого метода в том, что руководитель принимает решение на основе собственного опыта. Такой вариант подходит человеку, который давно управляет компанией и хорошо разбирается в сфере. Он может запрашивать отчёты разных отделов, анализировать комментарии экспертов, изучать кейсы других компаний. Но окончательный выбор делает, полагаясь на свои знания и интуицию.

Можно выделить отдельно нетрадиционные методы разработки управленческого решения: метод инверсии (отказ от традиционного взгляда на проблему путем преодоления существующих стереотипов); фантазии (надежда на случайное нахождение решения; данный метод основывается на широком обмене информацией, идеями, знаниями между работниками управленческого аппарата); морфологического анализа (разделение задачи на составные элементы и поэтапный поиск способов оптимального их решения); составление ментальных карт.

Эволюция управленческой деятельности в зарубежном менеджменте имеет тенденцию к использованию групповых форм разработки и принятия решений. Так, например, японский метод предполагает, что все решения являются групповыми. Коллективное решение является окончательным и связывает всех разработчиков. Никто не может отменить его, какой бы властью он ни обладал. Это не решение большинства, которого японцы не принимают. Если полного единодушия нет, решение не принимается, обсуждение переносится. Такая методика позволяет японским менеджерам учесть мнение коллектива, а главное, что принятое таким образом решение быстрее и тщательнее выполняется. Рассмотрим некоторые из коллективных методов разработки управленческого решения.

Метод "мозговой атаки". Известный оперативный метод принятия решений, предложенный А. Ф. Осборном в 1938 г. применяется в случае необходимости полного, оперативного и неконфликтного учета и структурирования мнений участников. Данный метод основан на отказе от всякой критики и отделении творческого акта от критического. Цель — повышение творческого потенциала групп по выдвижению новых идей. Собирается коллектив работников, объявляется проблема и предлагается каждому дать предложение по ее решению. Критика и обсуждение предложений в процессе их выдвижения запрещены, таким образом участников стимулируют давать оригинальные идеи, а также как можно больше идей. Все предложения письменно фиксируются ведущим (модератором) на доске, флипчарте и т. п.

Техника мозгового штурма менее пригодна для комплексных проблем; в тех случаях, когда необходимы определенные специальные знания, а группа

состоит не из экспертов; если отношения в группе натянуты или кто-то из участников группы занимает более высокое должностное положение, чем остальные.

Поиск решений методом Дельфи предполагает:

- сбор данных по проблеме и их анализ;
- предоставление возможности каждому члену группы выдвинуть свои идеи решений проблемы (письменно);
- составление общего списка предложенных идей;
- предоставление возможности каждому члену группы проранжировать идеи;
- формирование сводной таблицы;
- обсуждение полученных рейтингов и выбор лучшего решения.

Суть этого метода состоит в том, чтобы с помощью серии последовательных действий - опросов, интервью, мозговых штурмов — добиться максимального консенсуса при определении правильного решения. Экспертиза, как правило, проводится в четыре тура. На втором туре экспертам предлагается усредненная оценка экспертной комиссии и обоснования экспертов, высказавших "крайние" точки зрения. От тура к туру разброс мнений уменьшается, возрастает их согласованность. Базовым принципом метода является то, что некоторое количество независимых экспертов (часто несвязанных и не знающих друг о друге) лучше оценивает и предсказывает результат, чем структурированная группа (коллектив) личностей. Метод позволяет избежать открытых столкновений между носителями противоположенных позиций так как исключает непосредственный контакт экспертов между собой и, следовательно, групповое влияние, возникающее при совместной работе и состоящее в приспособлении к мнению большинства, дает возможность проводить опрос экстерриториально, не собирая экспертов в одном месте (например, посредством электронной почты).

Таким образом, метод "Дельфи" основан на закрытом многократном анкетировании специалистов и позволяет исключить взаимовлияние мнений, что имеет место при открытом коллективном опросе. В России применяется мало. Однако не следует забывать, что практика принятия управленческих решений определяется в значительной мере традициями и обычаями, существующими в различных странах. Так, например, отличается степень самостоятельности при принятии решений в процессе переговоров:

- США - переговорщики самостоятельны, принимают решение индивидуально, быстро, в процессе переговоров, имея на это полномочия;
- Англия - не принимают решения в первый день переговоров;
- Франция - менее самостоятельны, принимают решения после переговоров;
- Япония - решения принимаются коллективно;
- Германия - готовы принимать решения в ходе переговоров, но осторожны;
- Италия - имеют полномочия, принимают решения самостоятельно.

В Российской модели принятия решения можно отметить следующие негативные моменты:

- ориентация на практические действия в ущерб анализу ситуации (проблемы); отсутствие склонности к многоальтернативному подходу при выработке решений;
- преобладание интуитивных решений, принятых на основе общего понимания ситуации, над рациональными;
- нечеткость критериев оценки при выборе решения;
- предпочтение решений, отвечающих критериям "быстрее и дешевле";
- плохая командная работа как на стадии выработки, так и на стадии реализации решений;
- недооценка готовности персонала к поддержке уже принятых решений.

В настоящее время в российском менеджменте происходят значительные изменения. Так, отмеченные выше негативные моменты свойственны лицам, принимающим решения, в основном на небольших предприятиях. Российские менеджеры быстро учатся, перенимают опыт успешных фирм, в том числе и по принятию взвешенных, обдуманых, своевременных решений с допустимой долей риска.

Управленческие решения вырабатываются и реализуются людьми, именно поэтому велико влияние психологических факторов как на этапе подготовки решения, так и на стадии его реализации.

#### Организация выполнения решений

Предположение, что если решение принято, то оно обязательно будет выполнено, часто бывает ошибочным. Часто руководитель вынужден убеждать в правильности своей точки зрения. На практике эффективность любого решения зависит от двух обстоятельств:

- его качества;
- степени принятия людьми.

Менеджер должен учитывать специфику их мышления и воззрения, мотивировать людей на реализацию решения. Реальная ценность решения становится очевидной только после его практического осуществления.

Процесс принятия управленческого решения состоит из шести этапов:

1. Формулировка проблемы или цели.
2. Анализ
3. Сбор информации и поиск решений
4. Выбор оптимального варианта
5. Подготовка и реализация управленческого решения
6. Оценка результата

Опытные руководители до объявления решения создают благоприятную психологическую обстановку, чтобы вызвать у подчиненных положительное впечатление.

Для лучшего восприятия задания сначала нужно разъяснить общий замысел решения проблемы, показать место каждой задачи в общей работе, взаимные связи с другими заданиями, разъяснить цель, т. е. предполагаемый результат труда. Затем указываются сроки завершения, критерии оценки. Во

избежание ошибок следует обеспечить соответствие каждой задачи деловым и психологическим особенностям исполнителя. Важно также взаимное доверие исполнителей общей задачи, взаимная подстраховка и взаимная помощь совместно работающих людей. Менеджеру следует предусмотреть стимулы, побуждающие исполнителя заботиться не только о выполнении своей задачи, но и задач коллег.

Некоторые авторы утверждают, что до трети управленческих решений не достигают своих целей по причине невысокой исполнительской культуры. Кроме того, к причинам невыполнения решений можно отнести:

- нечеткость формулировки решения менеджером;
- невосприятие решения исполнителем;
- отсутствие условий для выполнения решения;
- все условия соблюдены, но исполнитель внутренне не согласен с решением. Само управленческое решение можно представить как план действий. План действий.

Составляется конкретный план действий, направленный на практическое воплощение выбранного решения:

Что нужно сделать?

Список мероприятий, действий, необходимых для реализации задуманного.

- Кто будет этим заниматься?

Возле каждого мероприятия появляется ответственное лицо.

- Когда это нужно сделать?

Возле каждого мероприятия проставляются конкретные сроки исполнения.

- Каким образом это делать?

Возле каждого мероприятия выписываются необходимые средства, ресурсы, схемы действий.

- Где?

Обозначается место проведения действия.

Действия и их оценка.

По достижении результата отвечают на вопросы:

- достигнут ли ожидаемый результат;
- какие трудности встретились в процессе реализации решения;
- все ли трудности и риски учтены в начале, если нет, то почему;
- какие интересные открытия были сделаны в процессе реализации решения;
- чему может научить этот опыт.

### *Риск в принятии управленческих решений*

В настоящее время большое значение уделяется принятию решений в условиях риска, а также психологии поведения управленческих работников в ситуации принятия решений.

Риск – действие наудачу в надежде на счастливый исход (по толковому словарю русского языка С. И. Ожегова).

Риск - образ действий в неопределенной обстановке, ожидаемый положительный результат которых носит случайный характер. Риск не столько зависит от "желаний" руководителя, сколько обусловлен объективной реальностью. В связи с этим руководитель, избегающий принятия рискованных решений, считается в определенном смысле опасным для организации, так как обрекает ее на застой. Излишняя перестраховка приводит к утрате возможности поправить финансовое положение предприятия. Чтобы оптимально, расчетливо рисковать, необходимо овладеть искусством риска, т. е. проводить четкую грань между оправданным и неоправданным риском.

Менеджер должен иметь право на ошибку, необходимо терпимое отношение к неудачам.

Риск - принятие ответственности. В каждой ситуации руководитель взвешивает возможный выигрыш и проигрыш (исход, последствия принимаемого решения). Руководитель, идя на риск, берет на себя ответственность за последствия принятого решения - материальную, социальную, нравственную, правовую, политическую. Различают риски по источнику возникновения:

- собственно хозяйственный;
- связанный с личностью человека;
- обусловленный природными факторами.

Риск также может быть оправданным (обоснованный риск, инициативное решение менеджера, основанное на соотношении возможных потерь и приобретений) и неоправданным.

Причины появления риска — это недостаток информации, непредсказуемость будущего, поведение конкурентов, деловых партнеров и т. п.

Методы реагирования на риск:

- избегание (отказ от ненадежных партнеров, отказ от рискованных проектов); минимизация (увеличение количества ресурсов, уменьшение объема работ или снижение требований);
- передача (разделение риска с другими участниками или проектами, страхование, включая собственное страхование);
- принятие (разработка плана реагирования на последствия риска, выделение финансовых средств на устранение последствий).

Этапы принятия решений в условиях риска:

1. Признание рисковой ситуации и оценка "личной" приемлемости риска для конкретного менеджера.

2. Оценка степени риска.

3. Конкретные действия в сложившихся условиях (приспособление к риску) посредством воздействия на внешние факторы и использования внутренних факторов. Средний уровень риска - 20%. Методы снижения риска:

- тщательная проработка решения, выявление источников риска;
- страхование риска;
- создание финансового резерва, фондов риска;

- использование внешних консультантов для оценки степени риска;
- развитие диверсификации деятельности предприятия;
- ориентация на устойчивый рынок потребителей конкретной продукции и услуг. Так как риск - это не только социально-экономическая, но и психологическая категория, рассмотрим факторы, определяющие психологию поведения руководителя в ситуациях риска (рисунок).



Так, руководитель, тяготеющий к успеху, чаще проявляет “мудрую осторожность”, предпочитая средний уровень риска. Боязнь неудачи других руководителей склоняет их к принятию решений, исключаящих риск, либо к выбору варианта с возможно меньшими потерями. Уклоняются от риска, как правило, руководители консервативного типа либо демагоги. Чаще выбирают рискованные варианты решения люди, отличающиеся авантюризмом. В условиях рыночной экономики это качество расценивается как стремление к новизне и оценивается положительно.

Выбор рискованных решений связывается и с фактором добровольности. Так, принуждение к риску, или недобровольный риск,

уменьшает желание рисковать. Добровольный выбор усиливает рискованность действий менеджеров в неопределенной обстановке.

Принятие рискованных решений обуславливается также количеством лиц, участвующих в его разработке. Коллективное решение отличается более высоким уровнем риска (так называемый групповой сдвиг риска). Однако допустимый уровень риска в решениях обратно пропорционален количеству исполнителей, задействованных в его реализации.

Проведенные психологами исследования выявили следующие тенденции:

менеджеры старшего возраста, а также люди, проработавшие в фирме продолжительное время, склонны избегать риска;

менеджеры с более высоким статусом, большей властью и большими доходами, а также работающие в небольших фирмах, рискуют чаще;

более высокий уровень образования менеджеров увеличивает склонность к риску;

люди скорее пойдут на риск, уже находясь в рискованной ситуации, чем войдут в нее;

решения, связанные с бизнесом фирм, рискованнее тех, что касаются персонального дохода предпринимателя (менеджер скорее рискнет деньгами фирмы, чем своим доходом).

Человеку обычно свойственно предпочитать небольшой выигрыш в настоящем, чем значительный в отдаленном будущем ("лучше синица в руках, чем журавль в небе"). Но в бизнесе это правило не всегда действует — ведь в этой сфере многое зависит от долговременного планирования, хотя нельзя умалять и роль интуитивных решений.

Интуиция - способ выбора наиболее рационального хозяйственного решения без аргументированного доказательства на основе предшествующего опыта и "внутреннего голоса". Это совокупность знаний и опыта. Интуиция включает в себя предчувствие, воображение, проницательность, особенно важна в условиях острого недостатка информации. Многие добившиеся успеха люди полагаются на свои предчувствия относительно возможности наступления тех или иных событий.

Итак, управленческие решения - это основной продукт труда менеджера. От его качества, обоснованности, своевременности, учета всей имеющейся информации, способностей исполнителей и факторов внешней среды результативность деятельности организации.

### **3. Организация личного труда руководителя (самоменеджмент)**

Понятие и содержание управленческого труда руководителя (менеджера)

Управленческий труд — операции и работы, выполняемые административно- управленческими работниками. Они сами непосредственно не воздействуют на предмет труда, т. е. не производят материальных ценностей, а создают необходимые организационно-технические и социально-

экономические предпосылки для эффективного труда работников. Управленческий труд чрезвычайно разнообразен, имеет умственный, творческий характер, высокую интенсивность труда.

Труд менеджера - это особый вид профессиональной деятельности, состоящий в интеграции и координации всех управленческих функций.

Управленческий (административный) труд — непосредственное управление действиями и поведением людей в процессе их трудовой деятельности. Он состоит из служебно-коммуникационных, распорядительных, координационных и контрольно- оценочных операций.

Предметом управленческого труда является информация, ее использование и преобразование в соответствующие решения для изменения состояния объекта управления в направлении достижения поставленных целей.

Конечным продуктом управленческого труда являются решения, причем именно реализованные, поэтому результат управленческого труда должен оцениваться не по количеству изданных распоряжений или документов, а по реализации.

Содержание труда менеджера:

- постановка задач;
- поиск и анализ информации;
- распределение работы между подчиненными; проведение бесед и совещаний;
- подготовка решений;
- работа с документами; разговоры по телефону;
- встречи с подчиненными;
- посещение подразделений, рабочих мест.

При распределении работы между подчиненными важно учитывать, что если задание находится ниже возможностей подчиненного, то работник дисквалифицируется, если задание превышает возможности подчиненного это деморализует работника. Оптимальный вариант, если задание приближено к верхнему пределу возможностей подчиненного. Предел определяется путем постепенного усложнения заданий.

Основные недостатки в работе менеджера:

- неумение разграничить функции (вызывает дублирование, конфликты) – рекомендуется пользоваться должностной инструкцией;
- стремление сделать все самому (недоверие сотрудникам) — рекомендуется использовать делегирование полномочий;
- попытка сделать все сразу - рекомендуется устанавливать очередность работ, выбирать приоритеты;
- выполнение работы наполовину;
- попытка свалить вину на других - вместо этого рекомендуется искать причины невыполнения задания.

*Самоменеджмент*

Чтобы успешно управлять другими людьми, нужно научиться управлять собой, своим рабочим временем. Эффективное выполнение менеджером своих функций достигается на основе самоменеджмента.

Организация личной работы руководителя - целенаправленное и последовательное использование испытанных методов работы в повседневной практике. Цель самоменеджмента - оптимальное использование времени и своих возможностей, сознательное управление течением жизни и преодоление внешних обстоятельств. Самоменеджмент, также как и менеджмент, в целом включает в себя несколько последовательно осуществляемых шагов:

1. Постановка целей.
2. Планирование деятельности.
3. Определение приоритетов по предстоящим делам.
4. Организация трудового процесса, составление распорядка дня.
5. Самоконтроль и корректировка целей.
6. Работа с информацией.

Работа с информацией, как видно из рисунка, является связующим, центральным звеном в самоменеджменте.

Рассмотрим подробнее каждый компонент самоменеджмента. Организация личной работы начинается с постановки цели.

Постановка целей:

- взгляд в будущее, ориентация и концентрация сил;
- определение личных ресурсов для достижения целей (личный потенциал, сильные и слабые стороны);
- формулирование конкретных целей, определение сроков их достижения и желаемых результатов.

Постановка целей перманентный процесс, так как цели не задаются раз и навсегда. Поставленные цели активизируют трудовую деятельность, действуют как движущая сила. Цели также служат инструментом концентрации сил на действительно ключевых направлениях деятельности.

Планирование деятельности менеджера - это определение видов, объемов работ и их распределение во времени или составление перечня работ. Все планы должны составляться письменно, тогда они обеспечивают разгрузку памяти и имеют психологический эффект самомотивации к работе.

Планом рекомендуется охватывать 60% рабочего времени, оставляя 20% на решение непредвиденных проблем и 20% на творческую деятельность. Планировать следует только такой объем работы, с которым можно реально справиться. Необходимо научиться отличать важное от срочного, избегать тирании срочного. Планы деятельности менеджера составляются на разные периоды: долгосрочные, среднесрочные и текущие.

Определение приоритетов по предстоящим делам. Так как целей и задач, как правило, у любого человека, а тем более у руководителя, много, важно уметь расставлять приоритеты. Это позволяет:

сосредоточить внимание на выполнении в данный момент только одной задачи;

- более целеустремленно приступить к делу и соблюдать установленные сроки;
- исключать дела, которые могут быть выполнены другими;
- избегать конфликтов и стрессовых перегрузок;
- для второй категории задач можно использовать делегирование полномочий. Делегирование полномочий рекомендуется использовать как можно чаще и больше, насколько позволяет рабочая ситуация и потенциал сотрудников.

Организация трудового процесса с точки зрения расхода времени. Руководителю следует учитывать в своей деятельности правила организации трудового процесса.

Правила начала рабочего дня: начинать работу нужно с позитивным настроением, с важнейших дел до начала рабочего дня коллег, следует согласовывать свой план с планами подразделения, в начале рабочего дня рекомендуется уточнить план дня, составленный накануне.

Правила основной части дня: не следует отвлекаться на решение внезапно возникших неотложных проблем, рекомендуется доводить начатое дело до конца, делать паузы, резервировать время.

Правила завершения рабочего дня: обязательно проконтролировать результаты работы, составить план на следующий день и можно отправляться домой с хорошим настроением.

Среди обязательных условий, обеспечивающих работоспособность человека и предупреждающих переутомление, важное место занимает правильное чередование труда и отдыха. В связи с этим одна из задач менеджера заключается в создании оптимального режима труда и отдыха, который следует устанавливать с учетом особенностей конкретной профессии, характера выполняемой работы, конкретных условий труда, индивидуально-психологических особенностей работников. От этого зависят частота, длительность и содержание перерывов. Следует учитывать, что перерывы на отдых в течение рабочего дня должны предшествовать началу ожидаемого снижения работоспособности, с тем чтобы они назначались тогда, когда человеку необходим отдых. Руководителю рекомендуется учитывать график своей работоспособности и график работоспособности своих подчиненных.

Самоконтроль и корректировка целей. Как мы знаем, заключительной функцией менеджмента является контроль, так и в самоменеджменте заключительным компонентом является самоконтроль. В целях самоконтроля менеджеру рекомендуется регулярно проверять свои планы и организацию труда, проводить анализ деятельности, сравнивать время, затраченное фактически, с запланированным, проверять, достигнуты ли поставленные цели.

Работа с информацией является связующим звеном между другими видами деятельности в самоменеджменте. По данным отдельных специалистов, около 80% рабочего времени менеджера идет на работу с информацией (чтение, переписка, телефонные разговоры, совещания и т. д.).

Остановимся на одном из важнейших способов сбора и передачи управленческой информации - совещании.

Цель совещания - обмен информацией о состоянии дел, принятие решений, имеющих общий интерес. Совещания позволяют держать коллектив в курсе того, что происходит в организации.

Совещание рекомендуется проводить, когда возникает необходимость в обмене информацией, анализе ситуации, принятии решений. При этом нужно определить его цели, повестку, круг участников, дату, время и место проведения, подготовить материалы.

Правила проведения совещаний:

- определение целесообразности проведения;
- определение цели совещания, составление проекта решения;
- ограничение количества участников
- приглашать на совещание следует только тех специалистов, которые компетентны в обсуждаемом вопросе;
- важен также выбор места проведения. Если это внутренне совещание, оно проводится в комнате для переговоров (совещаний) или в кабинете инициатора совещания;
- способ оповещения и приглашения зависит от статуса совещания и от статуса приглашаемых лиц. Это может быть приглашение через секретаря с помощью телефона, электронной почты или рассылка официальных приглашений, причем заранее;
- участники совещания обязательно должны получить повестку дня заранее;
- в начале совещания обсуждаются самые важные вопросы, в конце малозначительные или вначале обсуждаются вопросы, по которым максимальное число приглашенных, чтобы после обсуждения вопроса их можно было отпустить;
- ведение протокола на совещаниях обязательно;
- определение последующих шагов. Проект решения совещания, как правило, готовится заранее;
- в конце заседания следует повторить принятые решения, подвести итоги и пояснить, кем и к какому времени должно быть выполнено.

Эффективность совещания обратно пропорциональна количеству участников и его продолжительности.

Зависимость состояния участников совещания от его продолжительности. При длительности совещания, мин.:

- 0-45 - нормальная активность;
- больше 45 (46-75) - ослабление внимания;
- от 75 до 90 - утомление;
- от 90 до 120 - отрицательная активность;
- свыше 120 - безразличие к решению.

Если совещание длится более 120 мин, 90% участников соглашаются с любым решением, лишь бы быстрее все закончилось.

Другим пожирателем времени руководителя являются телефонные звонки. Несмотря на то, что телефон был изобретен как средство экономии времени, в настоящее время это один из самых главных его поглотителей. Телефонный разговор является зачастую чем-то вроде непрошеного гостя. Человек звонит тогда, когда удобно ему, а не абоненту.

Для рационализации этой части работы менеджера рекомендуется:

- уделять телефонным звонкам ограниченное время;
- звонить точно в назначенное время;
- пропускать все входящие звонки через секретаря, если он есть;
- использовать автоответчик;

применять обратные звонки (я перезвоню вам позже);

использовать телефонные блоки в непроизводительное время (8.00-9.30; 13.30-14.00; после 16.30).

Еще один поглотитель времени руководителя работа с корреспонденцией. Для рационализации этого вида деятельности следует:

- поручить секретарю предварительно сортировать входящую корреспонденцию;

- распорядиться, чтобы к входящим письмам прикладывались необходимые разъяснительные материалы;

- при чтении письма сразу помечать важные места, чтобы облегчить последующую обработку;

- обрабатывать письмо сразу во время просмотра почты, если это возможно. Для упорядочивания работы подчиненных с корреспонденцией предлагаем учитывать требования к наложению резолюций на документы:

- адресность (указание конкретного исполнителя);

- содержательность (определяет отношение менеджера к проблеме);

- исчерпывающий характер. Цель предотвратить обращение сотрудников за дополнительными разъяснениями. Так, например, резолюция "К рассмотрению" практически ни о чем не говорит подчиненному.

Вывод: рационализация личной работы менеджера позволяет повысить эффективность его деятельности, создает предпосылки для успешного руководства коллективом.

Подводя итог, следует отметить, что организация личного труда руководителя позволяет ему поддерживать собственную работоспособность.

Труд менеджера многогранен, это особый вид профессиональной деятельности, включающий в себя постановку задач, работу с информацией, принятие решений, распределение работы между подчиненными и многое другое.

Вряд ли можно хорошо управлять другими, если не умеешь управлять собой. Эффективное выполнение менеджером своих функций достигается на основе само- менеджмента. Грамотно расходовать рабочее время позволит изучение нового направления в менеджменте тайм-менеджмента, а также способов поддержания работоспособности руководителя.