Вопросы для подготовки к дифференцированному зачету

1. Сущность лидерства.

Лидерство – это способность вести за собой людей с помощью процесса влияния на них для достижения определенных целей. Этой способностью могут обладать, как отдельные люди, так и группы людей, а также целые организации.

лидер – это тот, кто, идя впереди, показывает своим спутникам дорогу.

1. Основные теории лидерства.

**Теория Ф. Вудс**

Под лидерскими качествами понимается совокупность психо-логических и физиологических качеств личности, способностей и особенностей взаимодействия с группой, обеспечивающих успешность выполнения им лидерских функций.

Ф. Вудс считает, что монархи оказывают решающее влияние на исторические условия. При этом Ф. Вудс прибегает также и к биологическим аргументам, трактуя монархов как некую особую человеческую подрасу.

**Типы лидеров по Р. Кеттел и Г. Стайс**

на основе анализа характеров людей определили три типа лидеров в зависимости от их личностных качеств:

– «технический» лидер, эффективно решает оперативные задачи; имеет больше других типов лидеров возможность влиять на членов группы, т.к. непосредственно с ними связан;

– «выдающийся» лидер, оказывает наиболее сильное влияние на действия группы в любой ситуации;

– «харизматический» лидер, он наиболее симпатичен для подчи-ненных. Р. Каттел и Г. Стайс сделали выводы: индивид с низким показателем социальной смелости, предприимчивости (робкий, пассивный, неуверенный в себе) вряд ли может стать лидером; тот, кто обладает высоким показателем психологической устойчивости (чрезмерно осторожен, часто волнующийся) вряд ли будет вселять уверенность в других людей; если группа более всего ориентирована на высшие ценности, то лидера для нее следует искать среди людей с высоким показателем целостности характера, или силы «Сверх–Я».

**Исследования Р. Стогдилл**

сделал обзор более ста исследований и обнаружил, что изучение личных качеств лидеров дает противоречивые результаты.

Из огромного списка лидерских качеств выделил пять приоритетных черт хозяйственного лидера:

– интеллект и стремление к знаниям,

– господство или преобладание над другими,

– уверенность в себе,

– активность и энергичность,

– компетентность (знание дела). Р. Стогдилл сделал следующий вывод: человек не становится руководителем только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личных свойств. Именно сложившиеся конкретные обстоятельства определяют отбор лидера и детерминируют его поведение.

**Качества лидера по Р. Манн**

качества, которые в значительной степени влияют на поведение человека как лидера:

– интеллект (Р. Манн обнаружил, что результаты 28 независимых исследований указывали на несомненно положительную роль интеллекта в лидерстве);

– приспосабливаемость (это качество подчеркнули 22 исследования);

– общительность (результатам 22 исследований давали основания

полагать, что лидеры, как правило, открыты);

– способность влиять на людей (согласно 12 проведенным исследованиям это свойство человека напрямую связано с лидерством);

– отсутствие консерватизма (из всех исследований 17 выявили отрицательное влияние консерватизма на лидерство);

– восприимчивость и эмпатия, т.е. умение понять другого, вжиться в его роль (результаты 15 исследований говорят о том, что эмпатия играет в лидерстве определенную, хотя и не значительную роль).

Таким образом, роль отдельных черт характера в лидерстве неоднозначна и во многом зависит от исследовательской позиции и контекста, в котором лидерство реализуется

**Теория А. Лоутон и Э. Роуз** По их мнению, лидер – это тот, кто превращает сослуживцев в людей, сотрудничающих с ним по убеждению. Они предложили следующие десять качеств лидера-руководителя:

– дальновидность – умение сформировать облик и задачи организации;

– умение определить приоритеты –способность различать, что необходимо, а что просто важно;

– умение мотивировать последователей выражением признания и вознаграждением за успехи;

– владение искусством межличностных отношений: умение говорить, слушать, подсказать, быть уверенным в своих действиях;

– «политическое чутье», способность понимать запросы своего окружения и лиц, имеющих власть;

– стойкость – непоколебимость перед лицом оппонента;

– харизма, или обаяние – нечто не поддающееся определению, но пленяющее людей;

– способность идти на риск в таких вопросах, как делегирование, полномочий последователям;

– гибкость – способность отзываться на новые идеи и опыт;

– решительность, твердость, когда этого требуют обстоятельства. единого мнения о том, какими же качествами должен обладать лидер, до сих пор не существует.

1. Концепция атрибутивного лидерства.

Концепция атрибутивного лидерства опирается на теорию атрибуции, объясняющую причинно-следственную связь между тем, что произошло, и тем, что люди считают причиной происшедшего. Наблюдая за работой подчиненных, лидер получает информацию о том, как она выполняется. В зависимости от этого он делает свои выводы о поведении каждого из работников и выбирает стиль своего поведения таким образом, чтобы адекватно реагировать на поведение подчиненного.

Рассматриваемый подход предполагает, что знание причин, создавших ситуацию, усиливает лидерское понимание и способность предсказать реакцию людей на ситуацию. Концепции и модели, разработанные на этой основе, пытаются ответить на вопрос, почему люди ведут себя так, а не иначе. При этом учитывается то, что в большинстве случаев лидер не имеет возможности непосредственно наблюдать за работой подчиненного.

1. Концепция харизматического лидерства.

Имеются две противоположные позиции формирования имиджа лидера. Одна отрицает вообще какое-либо влияние лидера на организационную эффективность, а другая - ведет к лидерской харизме и попытке последователей приписать лидеру почти магические, а в отдельных случаях божественные качества.

Харизма является формой влияния на других посредством личностной привлекательности, вызывающей поддержку и признание лидерства, что обеспечивает обладателю харизмы власть над последователями. Как источник лидерской власти харизма относится к власти примера, связанной со способностью руководителя влиять на подчиненных в силу своих личных качеств и стиля руководства. Харизма дает руководителю преимущества эффективнее оказывать свое влияние на подчиненных.

Выделяют следующие черты харизматического поведения:  
1. Моделирование роли.  
2. Создание образа.  
3. Упрощение целей.  
4. Упор на большие ожидания.  
5. Появление доверительности у последователей и т.д.

1. Концепция преобразующего лидерства или лидерство для изменений.

Лидер-реформатор мотивирует последователей, действуя на их сознательность в отношении важности и ценности цели, предоставляет им возможность совместить личные интересы с общей целью, создает атмосферу доверительности и убеждает в необходимости саморазвития.

Концепция предполагает наличие у лидера и последователей определенного поведения, пригодного для творческого решения проблемы в кризисной ситуации. Концепция имеет ряд отличительных моментов:

* лидеру необходимо влиять на последователей через привлечение их к участию в управлении;
* лидеру следует самому быть частью группы (организации), а не «стоять над ней»;
* от последователей требуется не слепое следование за лидером, а критическая оценка предоставляемых возможностей и осознанный подход к своим действиям, уменьшение влияния эмоций и увеличение рациональности в поведении.

1. Личные качества лидера.

Можно выделить наиболее важные личные черты преуспевающего лидера:

1.Лидер должен быть оптимистом. Оптимист всегда охотно выслушает других и их идеи, потому что он всегда ждет хороших новостей, в отличие от пессимиста, который старается слушать как можно меньше, ожидая лишь плохих новостей

2.Лидер любит людей. Лучшие лидеры заботятся о своих сотрудниках. Их искренне интересует то, что делают другие, и это внимание возвышает в глазах подчиненного как его самого, так и лидера. Хороший лидер доступен, он не прячется за дверью своего кабинета.

3.Коммуникативность. Хороший лидер постоянно и эффективно общается с людьми.

4.Лидер должен быть смелым (склонность к риску). Лидер всегда попытается найти новый способ выполнить задачу только потому, что этот способ лучше.

5.Лидер должен обладать широтой взгляда. Лидер должен проявлять большой интерес ко всем аспектам деятельности фирмы.

6.Лидер тактичен и внимателен. Это простой закон жизни – вы добьетесь от людей больше с помощью меда, чем уксуса.

7.Лидер прежде всего справедлив. Когда лидер принимает решения насчет оценки чьей-то деятельности, рабочих заданий, повышения по службе, повышения зарплаты, найма на работу или увольнения, они затрагивают интересы всей группы. Например, если сотрудник получает надбавку – а он ничего не сделал, чтобы ее заслужит, - это вызовет волну протеста среди других сотрудников. Поэтому так важно быть справедливым.

8.Лидер всегда честен. Быть честным по отношению к руководству – это говорить вышестоящим менеджерам то, что им, возможно, не всегда приятно слышать. Быть честным по отношению к подчиненным – это говорить им, когда они правы и когда неправы. Быть честным – это умение признавать свои собственные ошибки. Не всегда легко сказать правду, не ущемив чувства других и не показавшись бестактным, но честность в интересах фирмы или ее сотрудников всегда должна быть превыше всего.

9.Лидер честолюбив. Он, естественно, честолюбив в отношении самого себя, но честолюбие хорошего лидера распространяется и на его подчиненных. Он радуется достижениям сотрудников и разделяет их успех. Таким образом, он вдохновляет других своим энтузиазмом и энергией, и все успевает по службе.

10.Целостность, последовательность. У лидера должны быть ценности и он должен последовательно делать то, что считает правильным. Будучи непоследовательным, лидер не может ожидать, что люди пойдут за ним.

11. Лидер уверен в себе. Уверенность в себе без заносчивости, вера в свои силы без высокомерия - вот отличительные черты сильного лидера. Люди, которые уверены в себе без того, чтобы непрестанно твердить об этом, обладают своего рода магнетизмом.

12. Лидер должен быть наставником - общеизвестно: каждый крупный лидер в истории прежде всего был учителем. Причем важно уяснить, что наставничество не ограничивается прямыми служебными обязанностями. Лидер должен передавать также свой опыт лидерства. Он помогает своим подчиненным развивать в себе уверенность, любовь к людям, честолюбие, энтузиазм, честность, уравновешенность, решительность, - все черты, которые мы выше обсуждали.

1. Эффективность различных стилей руководства.

Эффективность применения различных стилей руководства определяется их достоинствами и недостатками и зависит от конкретной ситуации. На основании этого Ф. Фидлер ввел понятие "ситуационного" стиля руководства, который и является самым эффективным.

Так, например, среди достоинств **авторитарного стиля** можно назвать:

* -обеспечивает четкость и оперативность управления; создает видимое единство управленческих действий для достижения поставленных целей;
* -минимизирует время принятия решений, в малых организациях обеспечивает быструю реакцию на изменение внешних условий;
* -не требует особых материальных затрат;
* -в "молодых", недавно созданных, предприятиях позволяет успешнее (быстрее) справиться с трудностями становления и пр.

Недостатки авторитарного стиля:

-подавление инициативы, творческого потенциала исполнителей;

-отсутствие действенных стимулов труда;

-громоздкая система контроля;

-в крупных организациях - обюрокрачивание аппарата управления;

-невысокая удовлетворенность исполнителей своим трудом;

-высокая степень зависимости работы группы от постоянного волевого прессинга руководителя и пр.

**Демократический стиль позволяет**:

-стимулировать проявление инициативы, раскрывать творческий потенциал исполнителей;

-успешнее решать инновационные, нестандартные задачи;

-эффективнее использовать материально-договорные стимулы труда;

-включить психологические механизмы трудовой мотивации;

-повысить удовлетворенность исполнителей своим трудом;

-создавать благоприятный психологический климат в коллективе и т.д.

Соответственно, демократический стиль может быть успешно применен при следующих условиях:

-стабильный, устоявшийся коллектив;

-высокая квалификация работников;

-наличие активных, инициативных, нестандартно думающих и действующих работников;

-не экстремальные производственные условия;

-возможности осуществления весомых материальных затрат.

1. Источники и формы власти.

Наиболее полная классификация источников и форм власти предложена Х. Хекхаузеном .

**1.Власть вознаграждения.** Ее сила определяется ожиданием объекта власти того, в какой мере субъект в состоянии удовлетворить один из его (объекта) мотивов, и насколько субъект поставит это удовлетворение в зависимость от желательного для него поведения объекта власти. Власть вознаграждения является одним из самых эффективных в управлении поведением человека.

**2.Власть принуждения.** Определяется ожиданием со стороны объекта той меры, в какой субъект способен наказать его за нежелательные для него действия, фрустрацией того или иного мотива и того, насколько субъект сделает неудовлетворение мотива зависящим от нежелательного поведения объекта власти. Принуждение заключается в том, что пространство возможных действий объекта власти в результате угрозы наказания суживается. Это самый часто применяемый источник власти.

**3.Нормативная власть.** Субъект власти имеет право контролировать соблюдение определенных правил поведения и в случае необходимости настаивать на них. Нахождение в иерархии властных отношений подразумевается должностным положением самого носителя власти и обязательном подчинении установленным правилам и нормам объекта власти.

**4.Власть эталона.** Основана на идентификации объекта с субъектом и желанием объекта быть похожим на субъект власти по различным параметрам и характеристикам (основания могут быть различными - личностными и психологическими, профессиональными и моральными и т.д.).

**5.Власть знатока.** Ее сила зависит от величины приписываемых субъекту власти со стороны объекта особых знаний, умений, навыков, относящихся к сфере того поведения, о котором идет речь.

**6.Информационная власть.** О ее наличии можно говорить в том случае, когда субъект владеет информацией, способной заставить объект власти увидеть последствия своего поведения в новом свете.

Основной постулат власти - зависимость. Зависимость увеличивается, когда ресурсы, которые вы контролируете, являются важными, ограниченными и незаменимыми.

При этом можно выделить три основных источника получения власти:

-получение формальной власти, предусмотренной структурой организации (начальник отдела, руководитель проекта);

-власть, которую дают определенные личностные качества (например, харизматические качества);

-власть, которую дают знания (например, овладение искусством презентаций позволяет значительно усилить позитивное влияние оратора на аудиторию).

1. Власть и личное влияние.

Обладать властью - значит, уметь оказывать влияние на людей, изменять поведение и отношение человека или группы людей.

Функция власти проявляется в управлении через вполне определенные каналы - способы проявления власти:

1) **принуждение** - побуждение людей к деятельности вопреки их желанию. Данный вид побуждения основан на страхе перед наказанием. В качестве инструментов принуждения выступают замечания, выговоры, штрафы, увольнения, перевод на низкооплачиваемую работу и т.д.;

2) **влияние**. Взаимодействие менеджера с влиятельными лицами (с шефом, с вышестоящими эшелонами руководства) дает ему косвенную силу власти. Подчиненные, общаясь со своим начальником, ощущают не только властную функцию непосредственного начальника, но и начальника, стоящего над ним;

3) **компетенция**. Менеджер, в силу своей профессиональной подготовленности, наделен правом выступать в качестве эксперта и "судьи" практически по всем профессиональным вопросам;

4) **информация**. Люди постоянно испытывают потребность в самой различной информации. Менеджер регулирует доступ информации к своим подчиненным. Тем самым он осуществляет на них властное воздействие: какова информация, таков и характер деятельности людей;

5) **должностное положение**. Чем выше должностная позиция менеджера, тем выше степень его властного влияния на людей. Подчиненные, сталкиваясь с руководителем в процессе общения, прежде всего имеют дело с должностью;

6) **авторитет**. Менеджер, пользующийся у подчиненных авторитетом, осуществляет свое влияние на них без демонстрации своей властной уполномоченности. Люди без протеста повинуются авторитетному руководителю;

7) **право награждать (и миловать)**. Люди легко повинуются тому, кто имеет право и возможность награждать и миловать. Все хотят больше заработать, продвинуться по службе, пользоваться признанием. Власть человека, обладающего таким правом, может подняться до значительных высот.

Выделяются две большие группы управленческого влияния - эмоциональное и влияние рассудочное. В группе эмоциональных средств влияния основное место занимает "заражение" и подражание.

"заражение" - характеризуется практически автоматической, неосознанной передачей эмоционального состояния одного человека другому.

Подражание - это усвоение действий, поступков, манеры поведения и даже способа мышления других лиц. Осознанное подражание представляет собой способ заимствования того лучшего, что есть у других.

1. Стратегии влияния.

Существует несколько видов стратегий влияния:

* ***Стратегия подталкивания*** заключается во влиянии на людей посредством наказаний или угрозы наказания. Недостаток этой стратегии – демотивация персонала, снижение эффективности, вероятность возникновения деструктивных конфликтов и скрытого неподчинения.
* ***Стратегия приманивания***заключается во влиянии на людей посредством вознаграждения. Недостаток этой стратегии – не каждому человеку подойдёт то, что руководитель может ему предложить. Стратегию приманивания нужно применять очень осторожно, т.к., если люди почувствуют, что руководитель несправедлив, это может вызвать зависть или возмущение, что в конечном итоге вызовет снижение мотивации и конфликты.
* ***Использование убеждения*** – это способ воздействия на людей, основанный на призыве к разуму. Недостаток – не всё, что кажется руководителю разумным и допустимым, необязательно представляется таковым другим людям. При убеждении необходимо помнить, что другие люди могут по-другому смотреть на мир.
* ***Подготовительные стратегии*** заключаются в подготовке почвы для оказания влияния на людей.
* ***Превентивные стратегии*** заключаются в оказании влияния на людей путём предотвращения каких-либо действий или решений. Недостаток – разоблачение тайных действий может привести к ухудшению общения и конфликтам.

1. Этические аспекты использования власти.

У любого человека, обладающего властью, возникают возможности использовать оказавшиеся в его руках возможности для достижения собственных корыстных целях. Все это проявляется как в умеренном использовании служебных полномочий в личных целях, так и в открытых проявлениях коррупции.

Помимо этого, доступ к власти открывает перспективы использовать ее для психологической компенсации на основе неудовлетворенных потребностей, что приводит к деструктивным последствиям:

-чувство собственной незначительности (потребность в самоуважении) замещается чувством уникальности;

-чувство моральной неполноценности (потребность в социальных связях и самоуважении) вытесняется чувством превосходства;

-чувство слабости (потребность в безопасности и в самоуважении) компенсируется чувством обладания высшей силой;

-чувство посредственности (потребность в самоактуализации) заглушается чувством обладания высшими способностями;

-чувство интеллектуальной неадекватности (потребность в самоуважении и в самоактуализации) нивелируется чувством интеллектуального превосходства и компетентности.

В результате последствия для организации могут быть разрушительными:

1. Ухудшение социально-психологического климата в коллективе и снижение показателей эффективности;

2. Потеря репутации фирмы и, соответственно, потеря клиентов; потеря легитимности, что может практически уничтожить организацию.

1. Баланс власти в организации.

В условиях организации власть только отчасти определяется иерар­хией. Сколько власти имеет тот или иной человек в данной ситуации определяется не уровнем его формальных полномочий, а степенью зависимости от другого лица. Это можно выразить следующей формулой:

Уровень влияния облеченного властью лица А на лицо Б = степени зависимости лица Б от лица А.

Обычно руководитель имеет власть над подчиненными потому, что последние зависят от него в таких вопросах, как повышение заработной платы, рабочие задания, продвижение по службе, расширение полномочий, удовлет­ворение социальных потребностей и т.п.

Однако в некоторых ситуациях подчинен­ные имеют власть над руководителем, так как последний зависит от них в таких вопросах, как необходимая для принятия решений информация, неформальные кон­такты с людьми в других подразделениях, чье содействие необходимо для руководи­теля, влияние, которое подчиненные могут оказывать на своих коллег, и способность подчиненных выполнять задания.

Руководитель должен сознавать, что поскольку подчиненные часто тоже облада­ют властью, использование им в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных такую реакцию, при которой они захотят продемонстрировать свою собственную власть. А это, в свою очередь, может привести к напрасной трате усилий и снизить уровень достижения целей. Поэтому эффективный руководитель старается поддерживать разумный баланс власти: доста­точной для обеспечения достижения целей, но не вызывающей у подчиненных чув­ства обездоленности и, отсюда, — непокорности.

1. Образование формального и неформального лидерства.
2. Понятие «формальный лидер».

Влияние с позиции только должности называется формальным лидерством, которое отождествляется с руководством. В своем влиянии на людей руководитель может полагаться только на полномочия, которые дает ему занимаемая должность. Но желательно для влияния использовать и иные ресурсы, нежели должностные полномочия, тогда это будет не просто руководство, а лидерство. Для лидерства необходимо больше, чем просто формальная власть.

1. Типы неформального лидера.

Процесс влияние через ресурсы иные, чем занимаемая должность, такие как личностные черты и использование ситуационных факторов, получил название неформального лидерства.

1. Теория лидерских качеств.

Исследователи верили, что лидеры имели какой-то уникальный набор достаточно устойчивых и не меняющихся во времени качеств, отличавших их от не лидеров. Исходя из этого, ученые пытались определить лидерские качества, научиться измерять их и использовать для выявления лидеров. Данный подход базировался на вере в то, что лидерами рождаются, а не становятся. В этом направлении были проведены сотни исследований, породивших достаточно длинный список выявленных лидерских качеств. Разнообразие и противоречивость качеств, обнаружившихся у известных лидеров прошлого, поставили под сомнение такой подход к изучению лидерства, однако работы этого направления появлялись и в недавнем прошлом.

Теория лидерских качеств не позволила установить тесную связь между качествами и лидерством, а также эффективно выявлять лидеров па практике, так как:

- перечень потенциально важных лидерских качеств оказался практически бесконечным, в связи с чем невозможно создать правильный образ лидера;

- сложным является вопрос измерения многих лидерских качеств;

- отсутствует дифференциация лидерских качеств в зависимости от организации или ситуации.

1. Исследования Университета штата Огайо в области лидерского поведения.

Исследование в военных и промышленных организациях методом анкетирования. Выявили связь с результатами деятельности двух форм поведения:

**- уважительное** поведение, то есть внимательное отношение к чувствам людей и стремление сделать приятные поступки для своих последователей, доверие людям, уважением к ним, обращение с членами группы как с равными. Это поведение аналогично ориентированному на работников.

**- инициирующее** поведение (направленное на формирование структуры) – сосредоточенность на создании условий, необходимых для выполнения задания, на разных аспектах. Например, поручение заданий подчиненным, своевременное планирование, формулирование целей, выработка правильных алгоритмов работы и т.д.

Вывод: для достижения высоких показателей деятельности необходимы высокие показатели уровня, как уважительного поведения, так и инициирующего.

Это нашло отражение в управленческой решетке Р. Блейка и Дж. Моутона.

Внимание к результату – это ориентация на достижение целей, экономический рост, эффективность работы, объем продукции.

Внимание к людям – это создание условий для удовлетворенности работой, благоприятного психологического климата, (участие, забота, внимание).

1. Исследования Мичиганского университета поведения эффективных и неэффективных лидеров.

Методом интервью в высоко и низкоэффективных группах выяснилось, что две формы поведения определяют результативность групп.

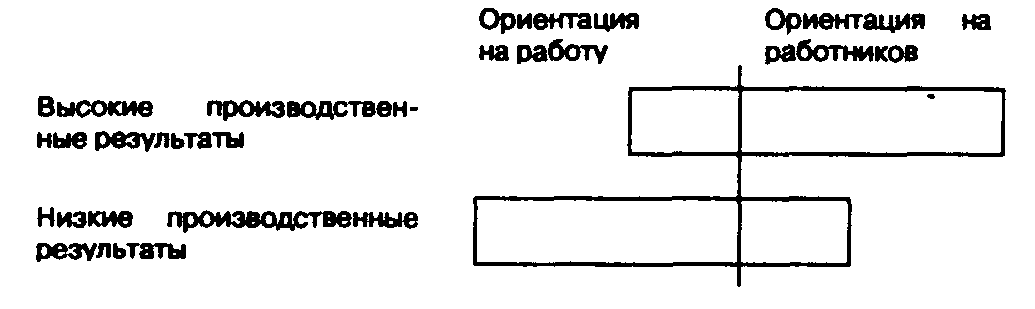
Поведение, ориентированное на работников (на человеческие отношения), на их благополучие, вызывает более высокую производительность труда, чем поведение, ориентированное на результат, на качественное выполнение заданий.

Результаты исследований Мичиганского университета позволили сделать следующие выводы об эффективном лидере:

- имеет тенденцию к оказанию поддержки работникам и развитию хороших отношений с ними;

- использует групповой, а не индивидуальный подход к управлению работниками;

- устанавливает предельно высокий уровень выполнения работы и напряженные задания.



1. Решетка руководства Блейка и Моутона.

*Исследования в штате Огайо*  нашло отражение в управленческой решетке Р. Блейка и Дж. Моутона.

Результаты исследования наносили на сетку с девятью ячейками: по горизонтальной оси – степень внимания к результату, по вертикальной – к людям. Внимание к результату – это ориентацию на достижение целей, экономический рост, эффективность работы, объем продукции.

Внимание к людям – это создание условий для удовлетворенности работой, благоприятного психологического климата, социальная ориентация поведения лидера (участие, забота, внимание).

Минимальная степень внимания – 1 балл, максимальная – 9. На пересечении в ячейках – стили лидерства, получился 81 стиль. При этом рассматривают обычно пять основных стилей:

Стиль 1.1 (низкая степень внимания и к результату, и к людям) — пассивность. Это названные в данной теории слабые лидеры. Фактически такие менеджеры отказались от своей работы, они изолировались или просто ретранслируют информацию от своих руководителей к сотрудникам. Нет давления, но и нет заботы.

Стиль 9.1 (высокая степень внимания к результату, низкая – к людям) — управление по задачам. Типичны приказы и послушание. Большое служебное давление. Человеческий фактор в расчет не принимается. Личные контакты воспринимаются как помехи. При этом стиле можно достичь большой эффективности, если задачи просты, а сотрудники имеют тоже простые потребности и структуру мотивации. Высокие показатели в работе являются следствием хорошей организации. На этом полюсе находятся автократы, которые обращаются с сотрудниками, как с роботами.

Стиль 1.9 (мало внимания на выполнение задания, но подчеркивание важности установок, чувств и социальных потребностей людей) —Акцент на интересы сотрудников дает приятную рабочую атмосферу — спокойную и дружескую. Шеф — “любимец”. Преобладает низкое служебное давление и пренебрежение выполнением задачи. Никто не заботится о координации усилий для достижения целей.

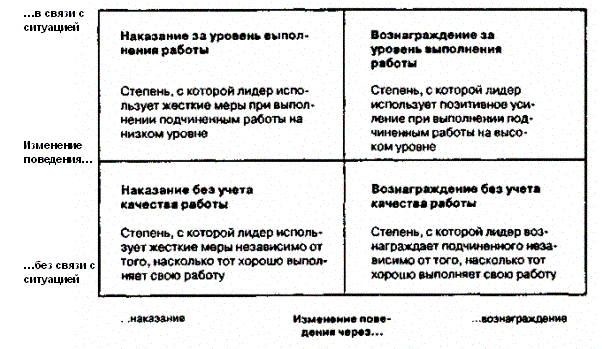
Стиль 5.5 — управление по среднему пути. Это лидеры, «находящиеся на середине пути». Преобладает система компромиссов, прагматическое приспособление внимания к людям и к задачам.

Стиль 9.9 (высокая степень заботы и о производстве, и о людях) – синтез. Это лидеры «менеджмента команды» (идеальный вариант). Сильное управление, сотрудники воодушевлены и довольны. Личный интерес сочетается с высоким результатом, преобладает оптимальная согласованность между требованиями к работе и интересами сотрудников.

1. Концепция вознаграждения и наказания.

Суть теории: если человек видит, что его поведение приводит к благоприятным последствиям, он стремится повторять данное поведение; если же последствия негативны, желание человека впредь вести себя аналогично будет существенно понижено.

В этой концепции лидер рассматривается как человек, который управляет процессом изменения поведения подчиненных в желательном направлении. В зависимости от применения вознаграждения или наказания концепция выделяет четыре типа лидерского поведения.



1. Континиум лидерского поведения Танненбаума−Шмидта.

Континуум лидерского поведения состоит в том, что руководитель принимает для себя тот стиль поведения, который адекватен его взглядам на свою роль в процессе и на возникающую ситуацию.

Данная модель основывается на том, что лидер делает выбор одного из семи образцов поведения на основании трех факторов: Ситуация; Последователи; Лидер.

Демократический стиль управления основан на предположении лидера о том, что источник его власти – его последователи, которые следуют за ним. Демократ считает, что люди имеют способность к самоуправлению и творческой деятельности при должном уровне мотивации.

Авторитарный стиль управления в свою очередь базируется на том, что источник власти – это место в группе, а люди ленивы и на них нельзя положиться.

Модель выявляет семь различных стилей поведения лидера, которые встречаются в континууме:

1. Приказывающий

Лидер принимает решение и ожидает, что команда выполнит его приказ, причем члены коллектива почти не принимают участия в самом решении.

2. Продающий

И хотя решение не изменится, всем подчиненным можно будет обсуждать его, задавать вопросы, и команда будет чувствовать, что ее потребности учитывались.

3. Предлагающий

Лидер делает краткое описание задачи, объясняет рациональность своего выбора, а потом предлагает членам коллектива задать вопросы. Хотя решение руководитель уже принял, этот стиль поможет подчиненным понять, почему он так решил

4. Консультирующий

Такой лидер сначала представляет команде свой план что-либо сделать, а потом предлагает подчиненным внести в него некоторые изменения.

5. Соединяющий

Лидер презентует своей команде проблему или задачу, спрашивая у членов коллектива совет или возможные решения. В последующей дискуссии подчиненные помогают лидеру найти решение проблемы. Этот стиль подходит лидеру, который управляет опытной и способной командой, мнение и экспертное заключение которой ему необходимо.

6. Делегирующий

Лидер описывает проблему и приводит параметры заключения, а все остальное, включая выход из ситуации и конечное решение, оставляет за командой.

7. Наблюдающий

Лидер позволяет своим подчиненным изучить проблему, найти варианты выхода из ситуации и принять решение.

1. Модель ситуационного лидерства Ф. Фидлера

Ситуационная модель Фидлера предполагает, что лидерский стиль с течением времени остается относительно постоянным и почти не меняется во времени, отражая внутреннюю мотивацию отношений с людьми или внутреннюю мотивацию работы.

Фидлер предложил рассматривать взгляды руководителя с помощью специального показателя - наименее предпочитаемый работник (НПР). Поскольку у каждого руководителя существует свой уровень требований к работникам, а следовательно, и уровень НПР.

Измерение показателя НПР проводится по четырем параметрам, каждый из которых оценивался по восьмибалльной шкале:

o дружелюбие (недружественный (1 балл) - дружественный (8 баллов));

o приятность (неприятный (1 балл) - приятный (8 баллов));

o восприимчивость (все отвергающий (1 балл) - все принимающий (8 баллов));

o напряженность (напряженный (1 балл) - расслабленный (8 баллов)).

Филлер полагает, что руководитель, описавший своего работника наиболее высоким средним баллом, ориентирован на отношения. Это руководитель с высоким НПР. Руководитель, описавший своего работника низким средним баллом, ориентирован на работу.



1. Модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда.

Модель делает упор на ситуационность лидерской эффективности.

Одним из ключевых факторов ситуационности модель называет зрелость последователей, которая определяется степенью наличия у людей способностей и желания выполнять поставленную лидером задачу.

Зрелость включает две составляющие.

Первая составляющая — *профессиональная* — это знания, умения и навыки, опыт, способности в целом.

*Вторая*составляющая — *психологическая зрелость*— соответствует желанию выполнять работу или мотивированности работника. Высокий уровень этой составляющей у последователей не требует от лидера больших усилий по воодушевлению к работе, так как они уже внутренне замотивированы.

Авторами модели были выделены четыре стадии зрелости последователей:

Ml. Люди не способны и не желают работать. Они либо некомпетентны, либо не уверены в себе.

М2. Люди не способны, но желают работать. У них есть мотивация, но нет навыков и умений.

МЗ. Люди способны, но не желают работать. Их не привлекает то, что предлагает руководитель.

М4. Люди способны и желают делать то, что предлагает им лидер.

В [зависимости](http://www.smartcat.ru/Referat/ltzepramyo/) от степени зрелости последователей лидер должен корректировать свои действия, относящиеся к установлению отношений с подчиненными и по структурированию самой работы.

1. Делегирование полномочий.

Делегирование – передача части прав и обязанностей в принятии решений и в осуществлении тех или иных действий из сферы деятельности руководителя подчиненному, который принимает на себя ответственность за них.

Выгоды делегирования задач:

* Это освобождает время и силы руководителя, чтобы выполнять важные задачи лучше.
* Это поддерживает и развивает навыки и самооценку остальных работников.
* Это может уменьшить нарушение сроков.
* Это может помочь сделать больше за меньшее время.

Признаки неэффективного делегирования задач:

* Вы часто работаете сверхурочно, чтобы выполнить задачи, которые «по силам только вам».
* Вас часто прерывают просьбами объяснить то или иное задание.
* Делегированные задания не завершены вовремя.
* Сотрудники считают себя недостаточно подготовленными для выполнения заданий.
* Вы часто вмешиваетесь в задания, которые вы делегировали.
* Подчиненные не хотят брать на себя ответственность.

1. Сущность и отношения лидерства.

*Лидерство* — это способность влиять на группы людей, чтобы побудить их работать для достижения поставленных целей.

Основой лидерства является специфический тип управления, возникший в древности на основе отношений «хозяин — раб» и «лидер — последователь». При этом лидер занимает в группе центральную позицию и концентрирует авторитарную власть, которая доминирует над последователями. Сплочение последователей вокруг лидера позволяет в короткие сроки и даже при неблагоприятных условиях решать трудные задачи.

Наиболее яркие типы отношений управления

1. Неэффективное лидерство построено на отношениях типа «хозяин — раб», когда власть лидера практически абсолютна и может распространяться на решение вопросов о жизни и смерти членов его группы.

2. Авторитарное управление основано на традиционных отношениях «начальник — подчиненный», когда власть лидера поддерживается всеми нормативными документами административной системы (устав, правила, положения, структура, инструкции, приказы и др.).

3. Эффективное лидерство построено на новом типе отношений «лидер — последователь», когда лидер получает власть от последователей, признающих его ценность и важность для их совместной работы в группе.

4. Демократическое управление основывается на типе отношений «выборный руководитель — подчиненный», когда в коллективе высокий уровень самоуправления и группа сама избирает лидера.

1. Подходы к феномену власти.

**Биологический** подход рассматривает власть как естественное состояние в обществе, предопределяемое самой природой. Власть не является специфичной только для человека, а имеет предпосылки в биологической структуре, общей у человека и животных. Основа власти заключена в природе человека.

**Антропологический**. В антропологическом подходе власть распространяется на все социальные образования. Все действия, опирающиеся на власть и авторитет, признаются организационными, и на этом основании говорится о существовании организационной власти во всяком обществе. Носителями организационной власти являются вожди, советы старейшин, собрания общины и т. д.

**Психологический** подход исследует власть под углом зрения восприятия ее человеком. Субъективное восприятие либо основывается на особых качествах непосредственного носителя власти, либо вытекает из особенностей психологической природы человека.

**Философский** подход включает в себя следующие положения:

* власть — категория общественная, это волевое отношение между людьми;
* истоки власти лежат в условиях материальной жизни общества, в системе его экономических отношений;
* сущность власти образует господствующая воля конкретного лидера или социальной, этнической, профессиональной, конфессиональной группы.

**Социологический** подход состоит в сведении власти к влиянию одной социальной группы на другую. Ядром власти служит статусно-ролевая система отношений, закрепленная в правовых и иных социальных нормах. В рамках этого подхода выделяются следующие направления исследований:

* бихевиористское — власть является особым типом поведения, основанным на возможности изменения поведения других людей;
* телеологическое — власть трактуется как условие достижения определенных целей, получение намеченных результатов;
* инструменталистское — власть трактуется как возможность использования определенных средств, в том числе насилия; как особого рода отношение между управляющим и управляемым;
* функционалистское — рассматривает власть под углом зрения осуществляемых ею функций;
* конфликтологическое — определяет власть с точки зрения форм и методов разрешения организационных конфликтов .

Эти подходы не исключают, а дополняют друг друга, демонстрируя сложность и многоплановость изучаемого явления.

1. Функции лидера.

|  |  |
| --- | --- |
| **Функции лидера** | **Деятельность самоуправляемой команды** |
| Поощряет репетицию:  -детально изучает новое задание  -обдумывает сценарий выполнения задания вместе с командой  -практикуется в выполнении нового задания | Команда изучает в деталях новое задание и обдумывает сценарий его выполнения перед тем, как приступить к исполнению |
| Поощряет постановку задач:  - согласует задачи команды с целями организации,  -прогнозирует эффективность выполнения задач, подсказывает команде, как достичь эффективность | Команда ставит перед собой задачу |
| Поощряет самонаблюдение и оценку себя самой командой:  Помогает команде осознать уровень своей эффективности  Помогает понять резервы роста эффективности  Критически относится к себе и помогает команде сформулировать критические замечания в свой адрес | Команда контролирует, осознает и оценивает уровень свой эффективности, выносит критические замечания в свой адрес |
| Поощряет самомотивацию:  - формирует у членов команды высокую и адекватную самооценку, уверенность в собственной самоэффективности | Члены команды самостоятельно выполняют мотивацию и поддержку друг друга (хвалят друг друга, поддерживают удовлетворенность работой, отношениями и пр.) |

1. Типы лидерства.

**Традиционный тип лидерства.** Традиционное лидерство основано на механизме традиций, ритуалов, силы привычки. Привычка подчиняться здесь основана на вере в незыблемость традиций. Передача лидерских позиций зачастую идет «по наследству» — от старшего поколения управленцев к их детям, выросшим как руководители на этом же предприятии. Лидеры получают авторитет не за заслуги, а благодаря происхождению.

**Харизматичный тип лидерства.** В основе харизматичного типа лидерства лежит вера в исключительность конкретного руководителя. В глазах сотрудников он смотрится непогрешимо, словно наделен сверхъестественными способностями. Люди воспринимают его с преданностью, ему слепо верят и выполняют его указания. При том что решения лидера не всегда могут быть правильными. Человек, которому присущ харизматический тип лидерства, буквально излучает энергию, притягивает к себе людей. Харизматичный тип лидерства отличается способностью объединять подчиненных на благо общей цели и заражать уверенностью в успех всего предприятия, невзирая на неблагоприятные условия.

**Рационально-легальный тип лидерства** Рационально-легальное лидерство основано на вере в законность существующего порядка, его разумность. Человек выступает не как индивид, наделенный властью, а как агент. Он сам придерживается прописанных правил и норм, продвигает их в обществе. Как правило, любое отступление от них не поощряется.  В организациях, где отмечается такой тип лидерства, много правил, регламентов. Почти каждый шаг сотрудников расписан. Все подчиненные знают, что и как нужно делать, активно работают, но становятся беспомощными, если им приходится сталкиваться с чем-то новым и пока не освященным в локальных актах.

Виды лидеров согласно прочим классификациям: правящий и оппозиционный; революционеры, консерваторы и реформаторы; формальные и неформальные; кризисные и рутинные; большие и малые; пролетарские, буржуазные, мелкобуржуазные; общенациональные и региональные; диктаторские и демократические.

М. Херманн подразделяет лидеров по имиджу на:

«знаменосцев»

«служителей»

«торговцев»

«пожарных»

Лидеры «знаменосцы» стремятся к воплощению «великой мечты», изменению политической системы. Имидж «служителя» формируется у политика, который стремится выступить в роли выразителя интересов своих приверженцев. «Торговец» — отличается способностью убеждать людей, «продавать» им свои идеи. И наконец, лидер «пожарный» откликается на порожденные ситуацией экстремальные события и проблемы, насущные требования момента. Для проявления качеств этого типа лидера необходимы экстремальные ситуации. В реальной политической практике большинство лидеров используют, все четыре образа лидерства в различном порядке и сочетаниях.

На основе эмоционального отношения к лидеру его последователей С. Джибб формулирует три типа лидеров:

«патриарх», по отношению к которому члены общества испытывают одновременно чувство любви и страха;

«тиран», в отношении к которому доминирует чувство страха;

«идеальный» лидер, к которому испытывают симпатии большинство социальных групп.

1. Политическое лидерство.

Политический лидер — это авторитетный государственный деятель, играющий существенную роль в политике, политической жизни и активно влияющий на политические процессы в сторону укрепления и возвышения своего государства.

С понятием «политический лидер» связано более широкое понятие «политическое лидерство». Это механизм и конкретные способы реализации политической власти. Политическое лидерство представляет собой высший уровень лидерства, поскольку оно отражает политические процессы и отношения в высших структурах власти, фиксирует властные отношения между субъектом и объектом политики на вершине политической пирамиды. Для политического лидерства характерно личностное влияние лидера на умы, волю, энергию, политическую активность граждан.

Политическое лидерство, несомненно, — наиболее высокая форма лидерства вообще. Характер политического лидерства зависит от ряда объективных и субъективных факторов.

1. Концепция типов руководства МакГрегора.
2. Авторитет руководителя как формального лидера.
3. Псевдоавторитет.
4. Сущность ответственности руководителей.
5. Виды ответственности руководителя.
6. Практическое значение планирования личной работы руководителя.
7. Общие характеристики личных целей руководителя и процесс их постановки.
8. Схема процесса планирования личного труда руководителя.
9. Правила планирования рабочего дня.
10. Направления рационализации затрат времени.
11. Инструменты планирования личного труда руководителя.
12. Методы выбора приоритетных дел руководителя.
13. Подготовка и проведение деловых встреч и переговоров.
14. Процесс проведения деловых переговоров.
15. Деловые контакты в деятельности руководителя (деловые беседы).

Составная часть профессиональной квалификации менеджера – умение поддерживать активные, непосредственные контакты с людьми. Способность вести диалог, научную дискуссию или непринужденную беседу, открыто и остро полемизировать, слушать и понимать оппонента, аргументированно, убедительно и откровенно отстаивать свои позиции, не унижая при этом других– это качества, необходимые современному менеджеру. Можно утверждать, что характер работы менеджера в значительной мере ориентирован на деловое общение с широким кругом людей. Он проводит беседы один на один или с группой сотрудников, готовится к ним или они возникают неожиданно; собеседник сдержан, тактичен, лоялен или, напротив, возбужденный, бестактный, грубый – все эти и другие факторы менеджер должен учитывать, поскольку они значительно влияют на ход деловой беседы, могут иметь решающее влияние на ее результаты.

Исследованиями установлено, что деловые связи требуют не менее 70 % рабочего времени менеджера.

Формы таких контактов разные – инструктаж, прием посетителей, посещения рабочих мест подчиненных, выдача заданий, отчеты, об их выполнении и др. Нередко такие контакты называют «деловыми беседами».

Практика выработала методы и приемы, умелое использование которых дает возможность сделать деловое общение менеджера более результативным и рациональным.

Для успеха деловых контактов менеджер должен создать в коллективе благоприятную социально психологическую атмосферу. Этому способствуют единство в понимании цели, поставленной руководителем и принятой коллективом, совместная, коллективная работа и творчество, доброжелательность.

Подготовка к деловой беседе включает:

1) определение темы и срока встречи, лимита времени;

2) предыдущее изучение вопроса;

3) запрос и получение необходимой информации;

4) подготовка тезисов выступления, перечня основных вопросов;

5) предыдущая формулировка заключительных предложений.

Назначая встречу, планируя участие в беседе, менеджер должен четко представлять цель, которой он хочет достичь, а также попробовать представить себе цель, какую желает достичь в беседе с ним собеседник, его позиции и аргументы.

План беседы может состоять из пунктов (вопросов) – основных, второстепенных и уточняющих. Умение четко ставить вопрос, с их помощью выяснять позиции, требования, приближаться к цели – важен элемент проведения беседы. В начале беседы следует установить контакт с собеседником. Для этого необходимо:

1) убедить его в искренности вашего желания понять его точку зрения, быть внимательным и объективным, готовым оказать ему возможную помощь;

2) проявить интерес к собеседнику, например, можно спросить его о здоровье, семье, делах, успехах, планах.

3) в процессе деловых отношений обеспечить взаимное доверие, уважение, откровенность и искренность.

Если менеджер не знает посетителя, следует выяснить: его должность, фамилию, имя, и отчество, кого он представляет, цель его визита. О посетителе уже в момент его появления создается определенное впечатление, которое может повлиять не только на тональность и ход беседы, но и на ее результат. Не всегда следует доверять первому впечатлению, поскольку в ходе беседы первичная оценка может измениться. Субъективизм собственных оценок не должен мешать беседе. Если нужно уточнить аргументы или выяснить позицию собеседника, прибегают к вопросам. Они должны быть понятными собеседнику, четкими, тактичными и задавать их нужно после того, как изложена суть дела. Перебивать собеседника нельзя. Целесообразно использовать, например, такие вопросы: правильно ли я Вас понял? Проверяли ли Вы это лично? Достоверно ли это установлено?

Умение слушать – один из критериев коммуникабельности. Если изложение было непоследовательным, сумбурным, нелогичным, следует попросить собеседника (или помочь ему) сформулировать общий вывод (просьбу, жалобу). К тому же, целесообразно повторить своими словами основные положения его доклада. После убеждения в верности понимания собеседника, следует отвечать.

Разговаривая с сотрудником, менеджер должен уметь контролировать свое эмоциональное состояние. Эмоции во время беседы следует рассматривать как средства смыслового обогащения языка. Иногда их нужно скрывать, если они препятствуют нормальному ходу беседы. В других случаях эмоциональные средства языка могут повысить внимание работника, заставить его сосредоточиться, поднять настроение.

Деловые беседы, как правило, завершаются принятием решений. Однако иногда это сделать трудно: нужны дополнительные сведения, консультации, проверка изложенных аргументов, выяснения мнения коллектива, время для рассуждений. Следует назвать собеседнику срок, когда будет принято решение и дан ответ.

После достижения цели деловой беседы менеджеру необходимо:

1) сформулировать результаты беседы в присутствии собеседника;

2) зафиксировать все пункты, из которых достигнуто договоренности;

3) поблагодарить собеседника.

Менеджеру целесообразно знать значения некоторых жестов и поз собеседника.

1. Деловые переговоры и их функции.

Переговоры – это средство, взаимосвязь между людьми, предназначенные для достижения соглашения, когда обе стороны имеют совпадающие или противоположные интересы.

Переговоры выполняют такие функции:

1) информационно-коммуникативная функция: характерна для переговоров, в процессе которых происходит взаимная «разведка», обмен взглядами, информацией, налаживание связей и отношений;

2) достижение договоренностей – функция переговоров, проведенных в условиях, когда необходимая информация получена, позиции сторон определены и появляется необходимость достижения согласованных решений и подписания договора о совместной деятельности;

3) регуляция, контроль, координация действий, – эти функции характерны для переговоров, которые осуществляются в процессе совместной работы, когда необходимо проконтролировать выполнение достигнутых соглашений.

1. Схема проведения деловых переговоров.

Обобщена схема проведения деловых переговоров состоит из четырех этапов.

***І этап –*** *подготовка деловых переговоров.* Успех переговоров полностью зависит от того, насколько хорошо к ним подготовиться. К началу переговоров необходимо:

* четко представлять себе предмет переговоров и проблему, которая обсуждается (инициатива на переговорах будет у того, кто лучше знает и понимает проблему);
* обязательно составить программу, сценарий хода переговоров (в зависимости от трудностей переговоров может быть несколько проектов);
* определить пункты неизменной позиции (неуступчивости), а также пункты по которым можно уступить, если возникают сложности в переговорах;

***ІІ этап*** *– проведение переговоров.* В практике менеджмента при проведении деловых переговоров используются такие основные методы:

1) вариационный метод;

2) метод интеграции;

3) метод уравновешения;

4) компромиссный метод.

*Вариационный метод. При подготовке к сложным переговорам (например, если уже предварительно можно предвидеть негативную реакцию противоположной стороны) следует выяснить такие вопросы:*

* в чем заключается идеальное (независимо от условий реализации) решение поставленной проблемы в комплексе?
* от каких аспектов идеального решения (с учетом всей проблемы в комплексе, партнера и его возможной реакции) можно отказаться?
* в чем следует видеть оптимальное (высокая степень вероятности реализации) решение проблемы при дифференцированном подходе к ожидаемым последствиям, трудностям, препятствиям?
* какое вынужденное решение можно принять на переговорах на ограниченный срок?
* какие экстремальные предложения партнера стоит обязательно отклонить и с помощью каких аргументов?

Такой анализ выходит за пределы альтернативного рассмотрения предмет переговоров и требует исследования всего предмета деятельности, творчества и реалистичных оценок.

*Метод интеграции.* Предназначенный для того, чтобы убедить партнера в необходимости оценивать проблематику переговоров с учетом общественных взаимосвязей и потребностей развития, кооперации. Применение этого метода не гарантирует достижения соглашения в деталях; использование его целесообразно в тех случаях, когда, например, партнер игнорирует общественные взаимосвязи.

Следует попробовать обнаружить в сфере интересов общие для всех аспекты и возможности получения взаимной выгоды и сообщить все это партнеру.

*Метод уравновешения.* При использовании этого метода следует учитывать такие рекомендации*:*

1. Необходимо определить, какие доказательства и аргументы (факты, результаты расчетов, статистические данные, цифры, и т.д.) нужно использовать, чтобы побудить партнера принять Ваше предложение.

2. На определенное время следует мысленно встать на место партнера, то есть посмотреть на вещи его глазами.

3. Следует обдумать также возможны контраргументы партнера, соответственно подготовиться к ним и приготовиться использовать их в процессе аргументации.

4. Не следует пытаться игнорировать выдвинутые на переговорах контраргументы партнера: последний ожидает от Вас реакции на свои возражения, предостережения, опасения, и так далее.

5. Нужно выяснить, что стало причиной такого поведения партнера (не совсем правильное понимание Ваших высказываний, недостаточная компетентность, нежелание, рисковать, желание потянуть время и т. д.).

*Компромиссный метод.* Участники переговоров должны обнаруживать готовность к компромисам: в случае расхождений интересов партнера следует достичь соглашения поэтапно*.*

Приведены методы ведения переговоров носят общий характер. Существует ряд приемов, способов и принципов, которые детализируют и конкретизируют их приложение.

***III этап –*** *решение проблемы (завершение переговоров)****.*** Если ход переговоров был позитивным, то на завершающей их стадии необходимо резюмировать, коротко повторить основные положения, которые рассматривались в процессе переговоров, и, что особенно важно, характеристику тех позитивных моментов, из которых достигнуто согласие сторон. Это позволит достичь уверенности в том, что все участники переговоров четко представляют суть основных положений будущего соглашения, у всех складывается убеждение в том, что в ходе переговоров достигнуто определенный прогресс. Целесообразно также, основываясь на позитивных результатах переговоров, обсудить перспективу новых встреч.

При негативном результате переговоров необходимо сохранить контакт с партнером по переговорам. В данном случае акцентируется внимание не на предмете переговоров, а на личных аспектах, которые позволяют сохранить деловые контакты в будущем. То есть стоит отказаться от подведения итогов по тем разделам, где не были достигнуто позитивные результаты. Желательно найти такую тему, которая представляет интерес для обеих сторон, сможет разрядить ситуацию и поможет созданию дружественной, непринужденной атмосферы прощания.

***IV этап*** *– анализ итогов деловых переговоров.*Переговоры можно считать завершенными, если тщательным образом и ответственно проанализированы их результаты, когда приняты необходимы меры для их реализации, сделаны определенные выводы для подготовки следующих переговоров.

Анализ итогов деловых переговоров должен проходить по таким трем направлениям:

1) анализ сразу после завершения переговоров. Такой анализ помогает оценить ход и результаты переговоров, обменяться впечатлениями и определить первоочередные меры, связанные с итогами переговоров (назначить исполнителей и определить сроки выполнения достигнутого соглашения);

2) анализ на высшем уровне руководством предприятия.

3) индивидуальный анализ деловых переговоров – это выяснение ответственного отношения каждого участника к своим задачам и предприятию в целом.

1. Техника приема посетителей.

При приеме посетителя менеджеру следует придерживаться таких рекомендаций:

* не занимайтесь одновременно другими делами; если Вам необходимо закончить разговор по телефону или с другим работником, чтение документа и прочее извинитесь;
* выслушайте посетителя до конца и не перерывайте его; в случае потребности помогите изложить мысль; дайте понять, что Вы настроены доброжелательно; помните, что приветливость, вежливость, учтивость, улыбка, сдержанность должны быть основными элементами вашего поведения;
* свой ответ не начинайте с указаний на недостатки и противоречия, с критики; начинать нужно с того, что больше всего интересует собеседника, в чем есть согласие;
* не беритесь за изложение и решение проблем, которые вам навязывают, однако к которым - вы безразличны, считаете их второстепенными, неконструктивными, бессодержательными; не говорите о том, в чем вы не уверены;
* если проблема, которая тревожит посетителя, выходит за пределы вашей компетенции, направьте его в соответствующую организацию или к нужному ему работнику, подскажите пути решения проблемы; посетитель не должен жалеть о потерянном времени; он может быть неудовлетворен результатом беседы, однако должен почувствовать, что ему стремятся помочь;
* пытайтесь отказывать тактично, однако твердо относительно любых просьб или требований, которые не отвечают вашим целям и заданиям; умение говорить «нет» – обязательный элемент управленческого мастерства;
* четко сформулируйте причину отказа; собеседник должен понять, почему его просьба не может быть выполнена; в случае потребности извинитесь, что не смогли ему помочь;
* не отказывайтесь от ранее сказанных слов и отданных приказов, какими бы неприятными последствиями это не угрожало; сознайтесь в ошибке, если ее допустили, не ищите виновных и тем более не придумывайте их; сознайтесь, если неправы – все это лишь будет способствовать росту вашего авторитета, уважения, к вам;
* не допускайте нетактичность и тем более грубость относительно себя, своего предприятия, предмета разговора, коллег;

С незапланированными посетителями менеджеру нужно использовать стратегию «отгораживания» – выяснить цель посещение, и в зависимости от приоритетности избрать одну из таких альтернатив:

1) принять немедленно;

2) делегировать принятие;

3) согласовать время принятия на будущее.

1. Этикет деловых контактов (дать определение этикета, охарактеризовать 2-3 правила).

Этикет – совокупность правил поведения, которые регулируют внешнее проявление человеческих взаимоотношений (поведение с окружающими, формы обращения и приветствия, поведение, в общественных местах, манеры и одежда).

Деловой этикет включает ряд правил, в частности: правила приветствие, правила общение, правила представление и т. д.

***Правила приветствие.***Общепринятым этикетом предусмотрено, что первым приветствует мужчина женщину, младший по возрасту – старшего, нижестоящий по должности – вышестоящего*.*

Тот, кто зашел в рабочее помещение, приветствует собравшихся первым. Совсем не обязательно всем жать руку. Однако если подают руку знакомому, который находится в окружении незнакомых людей, нужно, назвав себя, подать руку каждому.

Первым приветствует руководителя подчиненный, а руку первым подает руководитель. При встрече с женщиной начальник – мужчина всегда приветствует ее первым.

Ответ на приветствие является обязательным. Любые оправдания бессодержательны. Менеджер, который не ответил на приветствие, теряет уважение к себе.

***Правила общение.***Стиль делового обращения к деловым партнерам или подчиненным определяется общим стилем отношений в коллективе. Обращение «вы» в первую очередь свидетельствует о высокой культуре того, кто обращается к своему партнеру или коллеге. Оно подчеркивает уважение к нему. Хорошо воспитанный и корректный менеджер всегда пользуется этой вежливой формой обращения независимо от того, с кем он разговаривает.

Не следует злоупотреблять обращениям только по имени. По имени можно обращаться к ближайшим коллегам, если они молодые и не против такого общения.

***Деловая субординация***

Деловая субординация требует, в первую очередь, корректности. При общении с подчиненными целесообразно применять так называемый принцип эмоциональной нейтральности, которая требует относиться ко всем сотрудникам ровно и выдержанно вне зависимости от личных симпатий и антипатий.

Указывая на ошибки, недоработки подчиненного, следует быть требовательным, корректным, вежливым и никогда не прибегать к оценке личности («вы не сделали этого», «вы сдали незаконченную работу», «вы ошиблись в расчетах», но не «вы лентяй», «вы бездельник» и др.).

Следует помнить, что выражения, которые унижают достоинство подчиненного, вызывают соответствующую реакцию – замкнутость, упрямство в отстаивании своей позиции, антипатию, а иногда грубость.