

АЛЕКСЕЙ ХАРИНСКИЙ

МВА

БЕЗ ВОДЫ

СТРАТЕГИЯ, БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ И КОНТРОЛЬ

ЛИДЕРСТВО, МОТИВАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

ПЕРЕГОВОРЫ, ПРОДАЖИ И РЕПУТАЦИЯ

Annotation

Эта книга – квинтэссенция знаний и навыков, которые люди приобретают, обучаясь и получая степень МВА. Ничего лишнего – минимум теории и только те практические инструменты, которые гарантированно помогут стать востребованным и высокооплачиваемым специалистом, если вы работаете по найму, и ощутимо увеличить прибыль, если вы предприниматель.

Вы научитесь эффективно применять классические западные техники менеджмента, маркетинга и финансового анализа в условиях современного кризиса и жесточайшей конкуренции. Все практические инструменты, приведенные в этом издании, адаптированы к российской специфике, многократно проверены на практике и применимы в различных отраслях бизнеса.

-
- [Алексей Харинский](#)
 -
 - [Предисловие](#)
 - [От автора. Как писалась эта книга](#)
 - [1](#)
 -
 - [Функции и роли менеджера \(Анри Файоль и Генри Минцберг\)](#)
 - [Межличностные роли](#)
 - [Информационные роли](#)
 - [Роли, связанные с принятием решений](#)
 - [Практическое задание «Фотография рабочего дня»](#)
 - [Управление собой](#)
 - [Причины стресса](#)
 -
 - [Причины стресса в работе менеджеров и предпринимателей](#)
 - [Тест на определение уровня стресса](#)
 - [Организационные причины стрессов](#)
 - [Способы снижения уровня стресса](#)

○ 2

-
- Метод достижения целей Б. Трейси
- Технология распределения рабочего времени по принципу приоритетов Лотара Зайверта
- Принцип Парето (принцип 80/20)
- Принцип делегирования полномочий (по Мэддоксу)
- Принцип корзины
- Практическое планирование. Матрица Эйзенхауэра
 -
 - Принцип вынужденной эффективности
 - Подготовка рабочего места
 - Принцип «От бочки к бочке»
 - Метод «Ломтик колбасы» (или «Едим слона по частям»)
 - Метод «Швейцарский сыр»
 - Сегментация времени
 - Принцип «Одна задача – одна работа»
- Тест «Управление личным временем»

○ 3

-
- Типы групп
- Факторы, влияющие на деятельность группы
- Поведение, характерное для достижения личных целей
- Типичные сложности в групповой работе
 -
 - Групповое беспокойство
 - Групповое мышление
- Практические техники групповой работы
 -
 - Круговой сбор идей
 - Мозговой штурм
 - Дискуссии в небольших группах
- Работа в команде
 -
 - Этапы развития команды (Катценбах и Смит)
 -

- [Формирование](#)
 - [Бурление](#)
 - [Нормирование](#)
 - [Функционирование](#)
 - [Расставание \(расформирование команды\)](#)
- [Повышение эффективности работы команды](#)
 -
 - [Создание доверия](#)
 - [Совещания](#)
- [Власть, полномочия и влияние](#)
 -
 - [Источники власти](#)
 -
 - [Социальные связи](#)
 - [Экспертные \(специальные\) знания](#)
 - [Контроль над информацией](#)
 - [Личностные характеристики](#)
 - [Стратегии влияния](#)
 -
 - [Использование положения](#)
 - [Стратегия подталкивания: метод кнута](#)
 - [Стратегия приманивания: метод пряника](#)
 - [Стратегия убеждения](#)
 - [Подготовительная стратегия](#)
 - [Превентивная стратегия](#)
 - [Социально-психологические методы влияния](#)
- [Лидерство](#)
 - [Три базовых теории лидерства](#)
 - [Организационное лидерство](#)
 - [Психология лидера](#)
 - [Развитие лидерских навыков](#)
 - [Практические упражнения по развитию лидерских качеств](#)
 -
 - [Диалог с внутренним критиком](#)
 - [Дневник успеха](#)

- Делайте аудиозапись и слушайте описание ваших достоинств и недостатков
- Работайте со своим отражением в зеркале
- Учтите ежедневный риск
- Проявляйте активность
- Признайте собственные ошибки и ответственность за принятые решения
- Учитесь говорить «нет» и отстаивать свою позицию
- Составьте список имеющихся в вашем распоряжении альтернатив и сделайте выбор
- Доставляйте себе ежедневно хотя бы одно удовольствие
- Составьте список препятствий, которые мешают двигаться к цели
- Запаситесь уверенностью и настойчивостью
- Управление конфликтом
 - Рекомендации по управлению конфликтом
 - Разрешение конфликта
- Мотивация и потребности персонала
 - Значение потребностей в стимулировании труда
 - Теория потребностей Маслоу
 - Применение теории Маслоу
 - Методы удовлетворения потребностей высших уровней
 - Двухфакторная теория Герцберга
 - Применение теории Герцберга
 - Теория приобретенных потребностей Макклелланда
 - Применение теории Макклелланда
 - Процессуальные теории мотивации персонала
 - Теория ожиданий Врума
 - Применение теории ожиданий Врума
 - Теория справедливости Адамса
 - Применение теории справедливости Адамса

- [Теория Портера – Лоулера](#)
 - [Применение теории Портера – Лоулера](#)
 - [Отбор и наем персонала](#)
 - [Этап 1. Предварительная беседа](#)
 - [Этап 2. Заполнение бланка заявления и анкеты](#)
 - [Этап 3. Интервью с соискателем \(беседа по найму\)](#)
 - [Этап 4. Тестирование, ролевые игры, профессиональное испытание](#)
 - [Этап 5. Проверка рекомендаций и послужного списка](#)
 - [Этап 6. Принятие решения](#)
 - [Этап 7. Официальное введение в должность](#)
 - [Социализация работника](#)
 - [Организационные роли](#)
 - [Групповые нормы](#)
 - [Ожидания](#)
- [4](#)
 - [Планирование – начальный этап управления](#)
 - [Этап 1. Установите цель](#)
 - [Этап 2. Составьте план, определите параметры и выполняйте задачи](#)
 - [Этап 3. Проводите мониторинг продвижения к цели](#)
 - [Этап 4. Действуйте в соответствии с результатами мониторинга](#)
 - [Принципы планирования](#)
 - [Этапы стратегического планирования](#)
 - [Формирование миссии компании](#)
 - [Цели компании](#)
 - [Проведение стратегического анализа](#)
 - [Внутренние факторы](#)
 - [Внешние факторы](#)
 - [Оценка и выбор стратегических альтернатив](#)

- [Анализ стратегических альтернатив. Выбор и реализация стратегии](#)
 - [Реализация стратегии](#)
 - [Оценка реализации стратегии](#)
 - [Тактическое планирование](#)
- [5](#)
 - [Практическое упражнение от Брайана Трейси](#)
 - [Как потребители принимают решения](#)
 - [Сегментация потребителей](#)
 - [Нацеливание](#)
 - [Маркетинг транзакционный и маркетинг взаимоотношений](#)
 - [Лестница взаимоотношений с потребителем](#)
 - [Модель шести рынков](#)
 - [Личный процесс планирования](#)
 - [SWOT-анализ](#)
 - [Уточнение предположения](#)
 - [Корректировка цели](#)
 - [Разработка программы действий](#)
 - [Измерение и оценка результатов](#)
 - [Формирование потребительской ценности](#)
 - [Жизненный цикл продукта](#)
 - [Бренд и его ценность](#)
 - [Характеристики бренда](#)
 - [Принципы формирования личного бренда](#)
 - [Немного о позиционировании](#)
 - [Бостонская матрица](#)
 - [Ценность](#)
 - [Маркетинговые коммуникации](#)
 - [Процесс коммуникации](#)
 - [ATL– и BTL-технологии](#)
 - [Убеждение и информирование потребителя](#)
 - [Цели](#)

- [Места контактов](#)
 - [Участники маркетингового процесса](#)
 - [Маркетинговые коммуникационные обращения](#)
 - [Материалы POS](#)
 - [Стратегии продвижения продукта](#)
 - [Окружение организации](#)
 - [Методы прогнозирования](#)
 - [Конкуренция](#)
 -
 - [Роли, выполняемые конкурентами на рынке](#)
 - [Типы последователей](#)
 - [Барьеры входа-выхода](#)
 - [Еще немного полезной информации по маркетингу.](#)
 - [Конверсионный маркетинг](#)
 - [Стимулирующий маркетинг](#)
 - [Развивающий маркетинг](#)
 - [Ремаркетинг](#)
 - [Синхромаркетинг](#)
 - [Поддерживающий маркетинг](#)
 - [Демаркетинг](#)
 - [Противодействующий маркетинг](#)
- [6](#)
- - [Управление финансовой информацией](#)
 -
 - [Сущность и цели финансового менеджмента](#)
 - [Финансовый менеджмент и бухгалтерский баланс](#)
 - [Работа с бюджетами](#)
 -
 - [Типы бюджетов](#)
 - [Движение денежных средств](#)
 - [Входные ресурсы, преобразование и выходная продукция](#)
 - [Финансовые отчетные формы](#)
 -
 - [Баланс предприятия \(форма № 1\)](#)
 -

- [Горизонтальный анализ](#)
 - [Вертикальный анализ](#)
 - [Трендовый анализ](#)
 - [Сравнительный анализ](#)
 - [Отчет о прибылях и убытках/доходах и расходах \(форма № 2\)](#)
 - [Отчет о движении денежных средств \(форма № 4\)](#)
 - [Маржинальная прибыль](#)
 - [Амортизация, ее способы](#)
 - [Классификация затрат](#)
 - [Точка безубыточности](#)
 - [Ценообразование](#)
 - [Методы увеличения дохода](#)
 - [Ценовая эластичность](#)
 - [7](#)
 - [Подготовка к переговорам](#)
 - [Правила ведения переговоров](#)
 - [Правила ведения телефонных переговоров](#)
 - [Структура деловой беседы](#)
 - [Правила убеждения Дейла Карнеги](#)
 - [Обращение с нежелательными участниками делового совещания и методы их нейтрализации](#)
 - [Немного о жестких переговорах](#)
 - [Пять обязательных элементов переговоров](#)
 - [Сильная позиция](#)
 - [Слабая позиция](#)
 - [Рекомендации по подготовке и проведению публичных выступлений](#)
 - [Немного об этике менеджмента](#)
 - [Отзывы](#)
-

Алексей Харинский

МВА без воды

© ООО Издательство «Питер», 2017

© Серия «Практика лучших бизнес-тренеров России»,
2017

Предисловие

Вам надоело жить от зарплаты до зарплаты? Перемещаться в переполненном общественном транспорте, выходить из него в истоптанной обуви, измятой одежде и с испорченным настроением?

И вы мечтаете о покупке недорогого автомобиля? А как насчет новенького авто лакшери-класса?

Проводите отпуск у родственников на даче? А как насчет престижных курортов с изумрудно чистой водой, услужливым персоналом, дорогими яхтами, роскошными отелями и солидным окружением?

Живете с родителями в хрущевке и мечтаете о собственной хотя бы небольшой квартире? А как насчет покупки загородного дома вашей мечты в самом живописном и респектабельном районе вашего города?

Если вы задавались подобными вопросами, то вы на правильном пути. В этой книге вы найдете полезные методики и техники по самоорганизации, менеджменту, маркетингу и управлению финансами и информацией. Все изложенные мной концепции проверены многолетней практикой и значительно повысили мою эффективность в бизнес-процессах. Что, конечно, положительно повлияло на всю мою жизнь, сделав ее успешнее, интереснее и насыщеннее.

Надеюсь, вы найдете для себя инструменты, которые помогут вам стать эффективнее в наш век жесточайшей конкуренции и, как следствие, более востребованным и высокооплачиваемым специалистом, если работаете по найму, а также получать большую прибыль, если вы – предприниматель.

Возможно, прочитав эту книгу, вы решите стать предприимчивым менеджером, совмещая работу по найму с самостоятельной предпринимательской деятельностью. Это может оказаться вполне успешной стратегией – при правильной ее реализации.

В любом случае, кем бы вы сейчас ни работали, чем бы ни занимались, если вы держите в руках именно эту книгу, а не криминально-развлекательное чтиво, значит, вы стоите на пути саморазвития, а это достойно уважения!

От автора. Как писалась эта книга

Я выражаю искреннюю благодарность прежде всего своим родителям, школьным учителям, преподавателям вуза, тьюторам программы MBA OU LINK (Открытого университета Великобритании), руководителям, наставникам, тренерам по спорту и бизнесу. Всем достойным людям, встретившимся на моем пути, которые помогли мне стать тем, кем я являюсь сейчас.

Отдельную благодарность выражаю легендарному российскому бизнес-тренеру, меценату, президенту Ассоциации профессиональных интернет-предпринимателей Всеволоду Татарину за то, что он вдохновил меня на написание этой книги.

Книга Алексея Харинского является прекрасным инструментом самообразования. Хочу обратить внимание читателей на саму личность Алексея. Этот человек прошел значительный путь в бизнесе и жизни. У меня обучалось много достойных людей, и именно Алексей всегда демонстрировал лучшие результаты, выполняя обязательства и реализуя вызовы. Я рекомендую вам эту книгу и рекомендую обучаться у Алексея.

Всеволод Татарин

Искренне благодарю за рецензию на рукопись книги и ценные рекомендации Сергея Сикирина – бизнес-тренера, эксперта в области продвижения, директора «Школы бизнес-тренеров Молоканова и Сикирина».

Эта книга написана удивительно легким языком... Она интересна не только в качестве эпизодов из биографии человека, который знал, что такое взлеты, падения, преодоление трудностей и успех, она хороша как опыт управления, абсолютно неприменимый в другое время, в других условиях и в совсем другой стране. Но опыт вполне

приемлемый с точки зрения личного принятия/отрицания возникающих изменений и проблем...

После прочтения этой книги осталось радостное чувство, потому что она написана моим коллегой, который вырос с низов, с должности рядового менеджера до big-босса!

Я не сторонник супер-пупер-американских книг по менеджменту, я их называю мокрыми – много воды:). Как выясняется, у нас тоже есть достаточно достойные авторы!

Книга написана языком, который будет понятен всем практикующим людям.

Самое главное, что все методы в книги ПРАКТИЧНЫ – отработаны на практике, а это дорогого стоит. Это путеводитель по русскому менеджменту и его составляющей – маркетингу глазами и действиями РЕАЛЬНОГО человека, добившегося результата! Enjoy reading:).

Сергей Сикирин

Хочу поделиться короткой историей о том, почему я (менеджер с более чем 20-летним опытом работы в бизнесе) вдруг решил написать книгу о менеджменте и маркетинге, хотя на эту тему писано-переписано достаточно и без моей скромной персоны.

Первый звоночек (своего рода сигнал поддержки) я получил около 15 лет назад, когда работал в одной крупной федеральной компании руководителем отдела продаж. В мои многочисленные обязанности входили в том числе отбор и обучение сотрудников: мерчандайзеров, торговых представителей и супервайзеров.

Из моего отдела людей часто переводили в другие подразделения и филиалы организации с повышением в должности, так как в тот период компания активно развивалась. Мой отдел называли кузницей кадров, и как-то в разговоре директор по подбору персонала мне сказала: «Тебе, Алексей, пора уже свой учебный центр открывать». Вроде пошутила, но мне запомнились ее слова.

Второй звоночек прозвенел во время обучения программе MBA (OU LINK) Открытого университета Великобритании – «Мастер делового администрирования», которую я успешно окончил в 2012 году. В ходе обсуждения очередного бизнес-кейса с коллегами и тьюторами один из них посоветовал мне развивать карьеру бизнес-тренера

параллельно основной работе (я, конечно, обратил внимание на это пожелание). Однако из-за загруженности в основной сфере деятельности и, как я сейчас понимаю, отсутствия сильного желания к реальным действиям я не приступил.

Третий толчок в этом направлении я получил, когда был на двухдневном семинаре, который проводили Брайан Трейси и Нил Рекхэм. На мероприятии собралась интересная публика – руководители и предприниматели, с некоторыми из них я познакомился, и мы обменивались мнениями по тому или иному вопросу. В конце второго дня, общаясь с женщиной-психологом, директором одного известного кадрового агентства, вдруг неожиданно для себя услышал: «Алексей, а почему бы вам не стать бизнес-тренером, коучем? Я вижу, что у вас есть к этому способности, хороший опыт и подходящее образование. А тема развития и обучения в данное время весьма актуальна, потому что стало заметно, как люди вкладывают время и деньги в свое образование». После этих слов я уже всерьез задумался о реализации себя как бизнес-тренера.

Вскоре, как это часто бывает в нашей жизни, удачное стечение обстоятельств позволило мне на одном из мероприятий в Москве познакомиться с успешным предпринимателем, а также известным тренером по бизнесу и личностному росту. На этом событии, посвященном планированию и продажам, я увидел много людей из абсолютно разных сфер бизнеса и с различным уровнем дохода.

Но у них было много общего. Прежде всего стремление к личностному развитию, желание стать успешнее и делиться своими навыками и опытом с другими людьми. От них исходила энергетика позитива и искренности в общении, которой я, честно говоря, давно не встречал.

На этом семинаре я услышал такие знакомые мне слова, как «миссия», «ценности», «предназначение», «целеполагание», но они звучали уже не в организационном контексте, а применительно к человеку. Какая у меня миссия? Какие у меня жизненные ценности? Что я отдаю миру? Я в очередной раз задал себе эти вопросы и захотел найти на них ответы. Я почувствовал желание быть в окружении успешных людей и помогать другим, действовать эффективнее на пути к своим целям.

Согласитесь, что очень важно находиться в окружении интересных и достойных людей, ведь народная мудрость, которая гласит: «Скажи мне, кто твой друг, и я скажу, кто ты», не потеряла своей актуальности и в наши дни. Уже доказано наукой, что окружение человека влияет на его развитие и успех. Если вас поместить в компанию нытиков-неудачников, ищущих причины своих проблем во внешнем мире, а не в самих себе, то, будьте уверены, какими бы вы ни были сильными, они высосут из вас по капле всю энергию и вы постепенно станете похожи на них.

Совсем другое дело – находиться в компании энергичных, успешных людей, излучающих флюиды позитива и благополучия. Вы будете заряжаться положительной энергией, которая поможет вам в движении вперед к вашим целям.

После этого обучающего мероприятия я принял решение стать бизнес-тренером, получил соответствующее дополнительное образование и начал писать книгу, ориентированную на предпринимателей, менеджеров, а также на всех людей, стремящихся повысить свой уровень компетенции.

В книге я собрал проверенные на собственном опыте техники из менеджмента, маркетинга и финансового анализа, при применении которых можно рассчитывать на значительное улучшение своих результатов.

Я буду искренне рад, если после прочтения вы захотите применить что-то на практике или дополнительно изучить понравившиеся теории и концепции. Это мой скромный вклад в процесс развития менеджеров и предпринимателей, а также всех людей, стремящихся повысить личную эффективность.

Согласитесь, что в наш стремительный век больших объемов информации и высоких скоростей уже стыдно работать и действовать по старинке. Сегодня предприниматели и руководители выглядят, на мой взгляд, странно, если не владеют хотя бы элементарными базовыми знаниями и навыками по управлению и развитию персонала, планированию, маркетинговым стратегиям и основам финансового анализа.

Чему тогда они могут научить своих подчиненных?

Как они выводят на рынок востребованный продукт или услугу?
На каком языке разговаривают с коллегами и партнерами по бизнесу?

Что привнесут они полезного в развитие современного бизнеса?

Узнать дополнительную информацию обо мне, оставить свой отзыв о книге, а также связаться со мной вы можете, зайдя на мой сайт <http://alexeykharinskiy.ru>.

Успехов и светлых мыслей!

С искренним уважением к вам, Алексей

1

Предприимчивый менеджер

Руководить – значит приводить сотрудников к успеху и самореализации.

В. Зигерт

Здравствуйтесь, уважаемый читатель!

Если вы ищете «секретные секреты и суперфишки», которые мгновенно вознесут вас на вершину успеха и процветания, то можете не читать дальше, потому что ничего этого не будет.

Цель написания книги – помочь людям, столкнувшимся с определенным родом препятствиями, преодолеть их более эффективно, используя методики классиков менеджмента и маркетинга, а самое главное – проверенные лично мной и моими коллегами в российских жизненных реалиях.

Сразу скажу, что речь пойдет о вещах полезных: если вы начнете их применять, то результат будет весьма ощутимым. Если же про описанные мной методики (наверняка вы про них уже слышали или читали) просто сказать: «Ничего нового, очередная сага на тему успеха и управления», – и продолжать действовать как обычно, тогда, конечно, ничего не изменится. В таком случае лучше поискать на бескрайних просторах Интернета очередного гуру, владеющего мгновенной формулой счастья, при использовании которой ничего не нужно делать. По статистике, только 3–5 % людей пытаются внедрить в практику полученную информацию. Неприятно слышать? Не огорчайтесь, не вы один такой. Всем нам хочется всего и сразу...

Почему все-таки «предприимчивый менеджер»?

Когда я впервые был назначен на должность менеджера (стал менеджером отдела продаж), я был растерян, потому что не до конца понимал, что мне необходимо делать, как себя вести с подчиненными, которые еще вчера были моими коллегами. А сегодня я их начальник и должен отвечать перед руководством за результат работы всего отдела. Кошмар! Я не знал, за что хвататься и куда бежать. Спустя несколько

лет я узнал, что эта классическая ситуация называется **синдромом менеджера-игрока**.

Вместо того чтобы руководить продажами других сотрудников, я бежал сам продавать товар, потому что делал это лучше их. В этом нет ничего удивительного. Редко кому удается быстро переключиться с роли исполнителя на роль руководителя. Привычки меняются, к сожалению, не так быстро.

Вчера было все понятно: я был лучшим торговым представителем, лучшим по продажам, и за это меня назначили руководителем отдела.

А скажите: всегда ли грамотный специалист может стать хорошим руководителем? Далеко не всегда. Требуются другие навыки и компетенции. Конечно, руководителем можно стать при определенном подходе и, самое главное, желании.

Когда я подошел к своему непосредственному руководителю (коммерческому директору) с вопросом: «Что мне делать?» – ответ был: «В одной руке у тебя кнут, в другой – пряник, вот и руководи!»

Здорово, конечно, только я подумал: «Интересно, а чему тогда люди в университетах по пять лет учатся, неужели кнутом махать и пряники раздавать?»

Тогда я справился с ситуацией за счет своего авторитета и лидерских качеств: все-таки меня знали по делам, по заслугам, считались с моим мнением – и потихоньку я влился в новую должность. И потом работал какое-то время на уровне «среднего руководящего звена», сменив еще пару компаний.

Через пять лет меня пригласили на должность высшего звена – как сейчас говорят, в топ-менеджмент, – генеральным директором в достаточно крупную организацию, работающую на нескольких региональных рынках. Именно тогда у меня появились первые седые волосы, в 30 лет.

Меня, как щенка, бросили в воду: выплывет – не выплывет. Я попал в водоворот событий, а поскольку был человеком новым, то столкнулся с сопротивлением, противоборством и откровенными интригами. Мне предстояло по новой выстроить всю структуру компании. Это был серьезный вызов, так как подобного опыта у меня не было. Зато было постоянное состояние внутреннего напряжения и беспокойства.

Приходя поздно вечером домой, иногда за полночь (к слову, незадолго до этого я женился и у меня родился первый сын), я не мог даже дома отключиться от работы. Разница временных поясов составляла пять часов: в Москве еще продолжался рабочий день, и считалось нормальным звонить мне на мобильный по рабочим вопросам; в выходные дни то же самое – мобильный звонил, я согласовывал и корректировал отгрузки продукции. Но я справился с поставленными задачами, правда, заплатив за это потрепанными нервами и личным временем. Так долго продолжаться не могло, и в какой-то момент я испытал сильный стресс. Как говорится, сгорел на работе. Тогда-то я крепко задумался: я проработал в должности генерального директора уже год и что приобрел? Квартира так и осталась однокомнатной, обновил машину на менее подержанную, поскольку новая иномарка была из разряда недостижимой мечты. Взамен я отдал время, нервы, не заметил, как научился ходить мой сын, не уделяя достаточного внимания семье, отдыху и своему развитию.

Мы не ходили по ресторанам, не отдыхали за границей, поскольку мой отпуск для работодателя был непозволительной роскошью, да и денег на это не хватало: в приоритете было решение бытовых вопросов.

Я понял, что хочу иметь нормальную, пусть и не шикарную квартиру, чтобы у ребенка была своя комната, приличную машину, даже не «Мерседес», а просто новую, надежную, чтобы не приходилось постоянно тратить время и деньги на ремонт. И позволить себе небольшие радости в виде отпуска и нехитрого досуга. Самое главное – пользоваться этим сейчас, а не когда седая борода отрастет и я буду только и работать на то, чтобы отдать кредит. Я понимал, что настал переломный момент, который наступает у каждого человека, точнее, у тех, кто хочет что-то изменить в своей жизни.

Когда меня увезли на скорой с приступом дикой головной боли, я подумал, что с такими темпами меня однажды инсульт разобьет...

Не помню где, я услышал выражение «**точка невозврата**» из терминологии летчиков. Она характеризует условия полета, когда в случае непредвиденной ситуации топлива вернуться обратно на базу-аэродром уже не хватает, а хватает только на то, чтобы лететь вперед. А за время полета может испортиться погода, может не принимать аэропорт... Но лететь надо, потому что впереди есть шанс удачной посадки, пусть и небольшой, а если повернуть назад, то вероятность на

благополучный исход равна нулю. Говорят, что и у человека есть своя точка невозврата – у всех своя, у всех в разный период жизни. У кого-то в 30, у кого-то – в 60. Кто-то это называет кризисом среднего возраста, кто-то творческим кризисом. В общем, как его ни называй, ясно одно, что это некий переломный момент в жизни, когда принимается решение «быть или не быть»: либо ты меняешь правила игры, сам становишься «режиссером кино», либо оставляешь все как есть.

Однако так, как сейчас, уже не будет: инерция неминуемо потянет тебя назад, туда, где все «серенько и убогонько», и ты будешь находить утешение в словах «все как у людей», «не в деньгах счастье»... При этом втайне надеясь, что скоро преставится бабушка – и наконец-то у тебя появится своя отдельная квартира. И уж тогда ты заживешь, и машинку новую прикупишь (понятно, в кредит), как все нормальные люди, и будет тебе счастье!

Это еще не самый плохой сценарий. Все может быть гораздо хуже: утешение в забегаловках со стаканом в руках и с сопливыми разговорами со случайными собеседниками, у которых в заглавнике немало историй из их успешной прошлой жизни. И дальше вниз по накатанной, сколько выдержит организм (но уж точно выдержит недолго). Вниз скользить легко и даже приятно: в уши дует ветерок, но нет, не перемен, а тревожный ветерок, который, казалось бы, нашептывает: «Стой, дурачок! Остановись, ведь еще не поздно! Ты еще можешь! Ты еще совсем молод! Я помогу тебе! Я тебя не оставлю, поддержу, но сделай ты сам хоть один маленький шаг вперед!» Но где там! Мозг, убаюканный алкоголем и рассказами других о том, как и что надо делать, не хочет ничего воспринимать.

А вы встречали таких людей – достаточно молодых, неглупых, образованных, но разговоры у них уже по большей части о прошлом? Я встречал и честно признаюсь, дорогой читатель, я сам как-то подхватил этот вирус, но, Бог дал, сумел излечиться.

Как утверждают специалисты, для такого периода характерны следующие признаки: много разных больших и мелких проблем и неприятностей (начиная от бытовых и заканчивая ссорами и расставаниями с близкими людьми), либо вы находитесь года 2–3 в состоянии, когда ничего существенного в жизни не происходит: никаких перемен, никаких эмоциональных переживаний. Это указывает на то, что нужно срочно менять свою жизнь! Это затишье перед бурей.

И либо она разобьет ваш корабль о скалы, либо вы как капитан возьмете в руки штурвал и приведете его к счастливому берегу – и буря станет ветром перемен!

А для этого надо действовать!

Как спел Александр Кальянов, «то, что ты не слабый, встань и докажи! Как шальную бабу, жизнь в руках держи!»

Я понял, что в этот самый момент прошел свою личную точку невозврата и надо что-то менять в жизни. Но только не мысленно, а конкретным действием.

После этого случая с приступом головной боли я попытался решить с владельцем бизнеса эту ситуацию путем снижения нагрузки или привлечения сотрудника в помощь, на что получил ответ, что могу быть свободен, если меня что-то не устраивает. В компании структура, которую я построил, работала уже и без моего участия. Как говорится, мавр сделал свое дело, мавр может уходить.

В третий раз, заняв должность руководителя уже в компании федерального уровня, мне тоже пришлось несладко. Я столкнулся с жесткими временными ограничениями, сложностью коммуникаций, запутанными распоряжениями руководства, нечеткими целями, режимом многозадачности, но, поскольку за плечами уже был хороший управленческий опыт, я выполнил все поставленные задачи в срок, опять при этом изрядно потрепав себе нервы и приобретя еще какое-то количество седых волос.

Сейчас я могу сказать, что бесконечно благодарен людям, которые меня незаслуженно увольняли, не повышали мне зарплату и не выплачивали обещанные бонусы. Без этого я бы, наверное, так и не решился изменить свою жизнь. Низкий поклон вам!

Позже, когда я обучался в бизнес-школе и проанализировал прошлый опыт, я пришел к выводу, что, имея ранее знания, полученные во время обучения (практико-ориентированную подготовку), я бы гораздо легче и эффективнее справился с подобного рода вызовами.

Вот, собственно, в этом я и вижу цель (можно сказать пафосно – миссию) своего обучающего курса и этой книги: дать возможность желающим получить применимые на практике знания в короткие сроки (МВА без воды, без лишней теории) за доступные деньги, потому что обучение в хорошей бизнес-школе – удовольствие дорогое и занимает 2–3 года, что не каждый может себе позволить.

А вы как считаете: в наш век скоростей и информации руководителю необходимо иметь знания и навыки по управлению?

Кто такой менеджер? Менеджер – это прежде всего управляющий деятельностью людей и операционными процессами. Менеджмент охватывает ключевые области: управление персоналом, маркетингом, финансами и информацией.

А кто такой предприимчивый менеджер? Как вы понимаете это словосочетание?

Рассмотрим на примере.

- Обычный менеджер приходит к руководителю или владельцу бизнеса (смотря на каком уровне он работает) и говорит: «Я считаю, что хорошо работаю: отдаю распоряжения, составляю отчеты, верстаю бюджеты, работаю с клиентами, в принципе выполняю все, что входит в мои обязанности. Но, поскольку в стране кризис, а зарплаты мне уже не хватает (на отдых, новую машину и т. д.), хотел бы обсудить с вами ее повышение». Как вы думаете, что ему ответят в большинстве случаев? Правильно: дадут от ворот поворот.

- Предприимчивый менеджер в этой же ситуации скажет следующее: «Я нашел один перспективный прибыльный проект. Вот его предварительный расчет для составления бизнес-плана. Готов взяться за его реализацию, а чтобы мне стать более мотивированным и работать с большей отдачей, хотел бы с вами обсудить свой финансовый интерес/процент/долю от этого проекта».

Чувствуете разницу? Какой будет ответ на такое предложение? В большинстве случаев положительный, потому что предприимчивый менеджер говорит на одном языке с хозяином бизнеса. На языке прибыли.

Очень важно разговаривать с людьми на их же языке. Если вам это удастся, они скажут: «О боже, он сказал именно то, что я думал». Они идут за вами, потому что вы идете за ними.

Ли Якокка

Итак, у предпринимателя и менеджера много общего и прежде всего – общий интерес в успехе предприятия, сходство взглядов на способы его достижения. Это сходство на мелких предприятиях

нередко приводит к тому, что предприниматель сам выполняет обязанности менеджера. Объединяет их и то, что оба они руководят коллективом в условиях рыночной экономики. Условиями эффективного менеджмента являются результативность и качество внешних связей, развитость коммуникационной системы, благоприятный социально-психологический климат на предприятии, умение создать атмосферу сплоченности и здорового соревнования между подразделениями.

Профессиональный менеджмент требует разносторонних знаний, современного подхода к деятельности, стратегического мышления, компьютерной грамотности, организационной культуры, коммуникабельности, самостоятельности, новаторства и предприимчивости. Таким образом, предприниматель и менеджер имеют ряд общих черт. Это находит свое выражение в предпринимательском поведении менеджера, целью которого является не просто получение текущей прибыли, а обеспечение получения прибыли в течение достаточно длительного периода времени. По-настоящему предпринимательское поведение обеспечивает длительное и устойчивое существование фирмы.

Функции и роли менеджера (Анри Файоль и Генри Минцберг)

Согласно французскому исследователю теории и практики менеджмента *Анри Файолю*, менеджеру, чтобы обеспечить эффективность и результативность деятельности своего предприятия, приходится прогнозировать, планировать, организовывать, руководить, координировать, контролировать.

Прогнозирование и планирование – важнейшие функциональные обязанности менеджера, который должен смотреть вперед, оценивать будущее и готовиться к нему (в этом и заключается прогнозирование). При этом менеджер обязан не только готовиться сам, но и готовить к встрече с будущим свое предприятие, своих сотрудников. В этой работе заключается суть планирования (как функции управления предприятием). Чем лучше менеджер предвосхитит будущее, чем более грамотно и четко составит план вступления в него своей организации, тем более эффективной будет его управленческая деятельность.

Эффективное руководство означает не только раздачу приказов, указаний. Своим отношением к делу, к обязанностям менеджер должен стать примером для своих подчиненных, он обязан их вдохновлять, мотивировать и вести за собой к намеченной цели.

Несколько иное представление о содержании труда менеджера, его особенностях и специфике предложил профессор менеджмента Макгилльского университета в Монреале *Генри Минцберг*. Его анализ управленческой деятельности начался с вопроса: **«Почему менеджеры делают то, что они делают?»**

На основе своего многолетнего исследования и наблюдения за работой менеджеров Минцберг установил, что их работа носит фрагментарный характер, отличается многообразием, высоким темпом, частыми остановками, быстрой сменяемостью видов и форм деятельности, наличием множества контактов, большинство из которых являются устными. Значительную часть времени менеджеры тратят на совещания, встречи, переговоры, деловые беседы. Фрагментарность деятельности менеджеров, по мнению Минцберга, позволяет судить о

наличии различных ролей, которые они вынуждены исполнять, осуществляя свою деятельность.

Все вышесказанное также можно отнести и к современному предпринимателю.

На этом мы с вами остановимся подробнее.

Жизнь – это театр, а люди в нем актеры.

Джордж Бернард Шоу

Каждый из нас знаком с большим разнообразием ролей, которые мы исполняем в различных жизненных ситуациях. В разное время, в разных обстоятельствах мы бываем руководителями, подчиненными, коллегами, друзьями, родителями, детьми.

Понятие «роль» по отношению к менеджерам Минцберг применил, увидев в их поведении аналогию действиям актеров, которые исполняют роли в пьесах и ведут себя определенным образом. Как в театре и кино, ролевая должность руководителя определяет характер и стиль его поведения. Как утверждал Минцберг, «отдельная личность может влиять на характер исполнения роли, но не на ее содержание. Так, актеры, менеджеры и другие играют заранее предопределенные роли, хотя, как личности, могут давать собственную интерпретацию этих ролей».

Минцберг выделил десять управленческих ролей, которые в зависимости от обстоятельств менеджер вынужден исполнять, осуществляя управление. Эти роли он сгруппировал в три основные области управленческой деятельности: межличностные, информационные и роли, связанные с принятием решений (рис. 1.1).

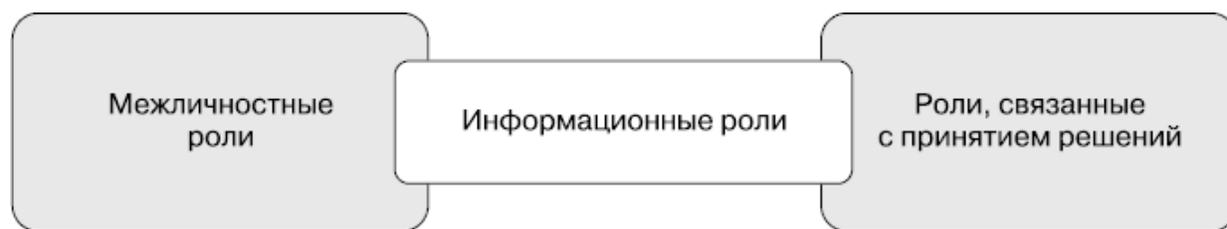


Рис. 1.1. Управленческие роли

Межличностные роли

Главный руководитель – символический глава, в обязанности которого входит выполнение обычных обязанностей правового или социального характера.

Лидер – ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, за набор, подготовку работников и связанные с этим обязанности.

Связующее звено охватывает область горизонтальных отношений в организации, как показывает практика, очень важную в деятельности руководителя. Предприимчивый менеджер должен постоянно поддерживать связи как внутри организации (руководители, коллеги, подчиненные), так и за ее пределами (клиенты, поставщики, конкуренты). Работа с людьми (формальная, то есть в рамках инструкций, предписаний и правил, и неформальная, «по вертикали» и «по горизонтали») является одной из составляющих функционала менеджера.

Информационные роли

Получатель информации находит и получает разнообразную информацию (в основном текущую) специализированного характера, например об общей ситуации на рынке, маркетинговой активности конкурентов, появления товаров-заменителей и схожей продукции в аналогичном ценовом сегменте. Эту информацию менеджер успешно использует в интересах своего дела для своевременного и адекватного реагирования. Менеджер выступает своего рода информационным центром, куда стекается внутренняя и внешняя информация.

Распространитель информации передает информацию, полученную из внешних источников или от сотрудников. Часть этой информации носит чисто фактический характер, другая требует интерпретации для соответствующих выводов.

Представитель передает информацию, предназначенную для внешних контактов организации, относительно ее планов, политики, действий, результатов работы, выступает экспертом по вопросам данной отрасли. В его обязанности также входят обработка почты, осуществление контактов, связанных преимущественно с получением информации (периодические издания, ознакомительные поездки), рассылка почты по организациям для получения информации, передача

информации подчиненным (обзоры, беседы), участие в заседаниях, устные выступления, включая передачу информации в другие организации и иным лицам.

Роли, связанные с принятием решений

Предприниматель, инициатор принимает решения о предстоящих изменениях, изыскивает возможности внутри организации и за ее пределами, разрабатывает и внедряет программы по улучшению деятельности, контролирует разработку определенных проектов, прогнозирует ситуацию и действует проактивно. Ведет переговоры о поставке продукции клиентам; действуя в интересах компании либо в своих интересах (если руководитель является одновременно собственником), старается добиться наиболее выгодных условий.

Устраняющий проблемы отвечает за принятие решений во время непредвиденных событий, вышедших из-под контроля. Способность реагировать на внезапные ситуации так же хорошо, как и планировать деятельность, – очень важный управленческий навык. Обладает умением управлять поведением людей в конфликтных ситуациях.

Распределитель ресурсов – одна из центральных ролей менеджера, так как фактически сводится к принятию или одобрению всех значительных решений в организации. Руководитель распределяет время, финансы, оборудование и человеческий ресурс.

Ведущий переговоры – ответственный за представительство организации на всех важных переговорах. Участвует в совещаниях с обсуждением стратегии, ведет обзоры ситуаций, включающие инициирование и разработку проектов усовершенствования деятельности компании.

В своей книге Минцберг утверждает, что все роли менеджера взаимосвязаны и обеспечивают тем самым системность его деятельности. Можно заключить, что в один и тот же момент времени менеджер может исполнять не одну роль, а несколько. Роли часто совпадают и не имеют четких границ. Так, например, осуществляя межличностные взаимодействия, менеджер может быть и получателем информации, и представителем, и распространителем. Поэтому путем постоянного перехода менеджера из одной роли в другую или их

сочетания достигается максимальное выполнение его непосредственных функций, оперативное решение возникающих вопросов, что благоприятно отражается на работе предприятия в условиях постоянно изменяющейся рыночной ситуации.

Размышление над тем, какая из ролей конкретно вам приносит наибольшую эффективность, поможет получить большую прибыль от своей деятельности.

Теория ролей, к сожалению, не может изменить человеческое поведение, но позволяет объяснять его. Объяснение же ведет к пониманию, а понимание, в свою очередь, способствует увеличению терпимости людей, появлению уважения к тем, кто в силу сложившихся обстоятельств вынужден удовлетворять противоречивые требования своего окружения (ролевых групп, членами которых является). Сделав тщательный анализ своих ролей, сотрудники должны «локализовать» их, разделив на исполняемые дома, на работе, в кругу друзей, единомышленников и т. п.

Практическое задание «Фотография рабочего дня»

Определите роли, которые вы играли в течение последней недели на своей работе. Соотнесите их с рассмотренными выше категориями. Имеются ли в перечне ролей Минцберга те, которые вы не выполняете?

Возможно, сейчас вы не нашли в своей деятельности каждую из десяти ролей, но было бы странно, если бы вы не увидели несколько из них в своей повседневной работе. Если вы не являетесь руководителем, то точно так же можете выполнять часть перечисленных ролей в качестве члена коллектива.

Не каждый руководитель (предприниматель) должен выполнять все перечисленные роли, все зависит от конкретной ситуации.

Невозможно сказать, какая из ролей будет наиболее важной в тот или иной момент времени, и на это могут влиять цели предприятия и личные цели предпринимателя и руководителя.

Рекомендую выполнять задание «Фотография рабочего дня» как минимум месяц. И фиксировать в ежедневнике. Вы удивитесь, когда узнаете, сколько времени уходит в никуда.

А все из вас знают, сколько зарабатывают в час? Очень рекомендую посчитать (нужно количество заработанных денег разделить на количество потраченных часов).

Все ли из вас ведут ежедневный финансовый учет?

Если вы еще не ведете такой учет, рекомендую начать, потому что даже простая фиксация по типу «приход/расход» настроит ваше сознание на правильное отношение к деньгам. Вы увидите, сколько денег уходит на не особо нужные покупки, начнете контролировать расходы и заставите мозг работать в направлении, как зарабатывать больше.

А если вспомнить поговорку «Время – деньги» и умножить время, которое мы тратим впустую, на количество денег, которые мы зарабатываем в час, то мы поймем, сколько денег ежедневно теряем, если говорить в терминах «упущенной прибыли».

Когда я в свое время сделал это упражнение, то был сильно удивлен, сколько времени и денег я теряю. Хотя до этого мне казалось,

что я действую весьма эффективно, все время занят делами и порой даже некогда пообедать.

Вот этим и отличается предприимчивый менеджер от простого менеджера. Все время нужно задавать себе вопросы: «Какую роль я сейчас исполняю?», «Как эта роль мне поможет достичь моей цели?», «Действительно ли я сейчас – ведущий переговоры, продвигающий на рынок свой товар, услугу и себя самого как личностный бренд, а не просто играю роль болтуна-собеседника, который сливает время, а соответственно и деньги, в помойку?»

Приведу личный пример, как я рационально использовал рабочее время. Работая в конце 90-х региональным менеджером в компании, производящей соки, у меня была в управлении группа торговых представителей, в задачи которых входили продажа, продвижение продукции в розничные торговые точки города. Оптимизировав маршруты, сократив время перемещения от одной точки к другой, я увеличил время пребывания в торговой точке (время, которое приносит деньги). Заключил контракт еще с двумя производителями: кофе и конфеты – неконкурентные товарные группы. И мы их стали продавать параллельно, таким образом увеличив свой доход в 2–3 раза (в зависимости от ситуации практически не прилагая больших усилий и используя наработанную систему продаж).

Современный менеджер – это предприниматель, профессиональный руководитель, чья ответственная работа – одна из важнейших составляющих общего успеха фирмы. Особенностью деятельности менеджера, одной из основ его успеха является большое количество контактов. Это предполагает хорошее знание основ психологии, социологии, принципов организационного поведения. Эффективный менеджер, получивший признание подчиненных, способен скоординировать их деятельность наилучшим образом, добившись максимальной отдачи. Для этого он должен обладать определенными личностными качествами и одним из ключевых навыков – навыком управления собой. Потому что плох и даже смешон тот руководитель, который берется за организацию деятельности других людей, но при этом сам не является образцом для подражания, другими словами – ролевой моделью.

Материал, который я подготовил для вас в следующем разделе, надеюсь, поможет легче справиться с вызовами, с которыми столкнулся

в свое время я, не имея даже теоретических знаний об этом, не говоря уже о практическом опыте.

Управление собой

Легче осуществить процесс перехода от исполнительской роли к управленческой, преодолеть синдром менеджера-игрока, а также практически неизбежный в данной ситуации стресс, если вы знаете, чего ожидать от напряженности и переутомления. Как говорится: «Предупрежден – значит вооружен». Многочисленные исследования в области менеджмента показали, что изменения в привычной ежедневной деятельности вызовут предсказуемую последовательность реакций и эмоциональных состояний.

Исследования поведения людей, проведенные Джоном Стейси Адамсом во время его работы в американской корпорации «Дженерал Электрикс», говорят о том, что характерны семь состояний (или этапов) перехода.

1. Иммобилизация – чувство заторможенности, когда человек не знает, что ему делать в новой роли, каковы ожидания от его деятельности у руководства, коллег, подчиненных.

2. Минимизация – вы ведете дела, будто ничего не изменилось и не было у вас нового назначения, и уверены, что действительно выполняете функции руководителя. Своего рода позиция страуса.

3. Депрессия – возникает, когда объем работы, возложенной на вас, и ожидания результатов от нее сильно увеличиваются; вы чувствуете, что не можете справиться. Возникают гнев, паника, ощущение бессилия, раздражительность.

4. Признание – вы начинаете понимать, что существуют цели, которых вы можете достичь. Начинаете верить, что можете добиться большего и что вы уже ушли от того, что делали раньше, будучи просто специалистом.

5. Проверка – у вас появляются собственные взгляды на управленческую деятельность, вы начинаете экспериментировать и действовать полностью самостоятельно.

6. Поиски значимости – у вас появляются мотивация и энергия для того, чтобы размышлять и учиться на основе собственного опыта других сотрудников.

7. Интернализация – вы уже ощущаете себя менеджером не только по официальной должности, но и по поступкам. Вы стали единым

целым со своей работой.

Данные семь этапов образуют некоторую последовательность: ощущение краха и потери, постепенное осознание себя в новой должности, самопроверка, понимание и изменение в поведении.

Уровень самоуважения на протяжении этих этапов изменяется соответствующим образом. Это хорошо демонстрирует кривая самоуважения (Адамс, 1976) (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Кривая самоуважения

Поскольку прогресс каждой личности уникален, то кто-то никогда не сможет пройти через иммобилизацию или минимизацию, кто-то может не справиться с депрессией, а многие пройдут поэтапно все ступени.

Какие элементы данной семиэтапной модели помогают объяснить ваш опыт перехода к работе, которую вы выполняете сегодня?

Причины стресса

Стресс – это состояние напряжения, возникающее под влиянием сильных воздействий. Даже в наиболее прогрессивной и хорошо управляемой организации существуют рабочие ситуации, вызывающие стресс. К примеру, руководитель испытывает стресс, поскольку у него не хватает времени для выполнения всего объема запланированных работ. Возникает чувство беспокойства, когда ситуация выходит из-под контроля. Есть проблема, нет вариантов решения, а ее надо срочно решить. Это тоже стресс.

Стресс – обычное и часто встречающееся явление (повышенная раздражительность или бессонница перед ответственным событием). Незначительные стрессы неизбежны и безвредны. Именно чрезмерный стресс создает проблемы, поэтому важно научиться различать допустимую степень стресса. Нулевой стресс невозможен.

Стресс у руководителей характеризуется чрезмерными психологическими или физиологическими проявлениями.

Физиологические признаки стресса – язва, болезни сердца, астма, мигрень.

Психологические проявления – раздражительность, потеря аппетита, бессонница, депрессия.

Стресс снижает эффективность персонала, что дорого обходится организациям.

Существуют различные теории причин стресса. Основной причиной являются перемены. Любая перемена, даже позитивная, нарушает баланс, который мы поддерживаем в своем окружении. В связи с этим отдельные сотрудники настолько оказываются втянуты в стрессовую ситуацию, что вынуждены даже оставить работу. Если человек находится в состоянии крайнего стресса, то он будет реагировать на ситуацию по типу «битва или бегство».

Синдром бегства проявляется, когда человек пытается уйти от угрожающей ситуации. Реакция битвы позволяет приспособиться к новой окружающей среде. Когда менеджер признал, что стресс существует, он должен постараться устранить факторы, делающие напряжение чрезмерным, поэтому важно разобраться с симптомами стресса. По мере того как менеджеры учатся справляться с собственной

напряженностью, они одновременно должны решать и насущные проблемы своих подчиненных, максимально уменьшая возможность влияния стрессовых симптомов. Конечно, разные люди по-разному реагируют на каждую ситуацию, поэтому менеджеры должны попытаться так спроектировать рабочее место, чтобы по возможности исключить источники стресса. Все, что может сделать менеджер для снижения стресса, принесет пользу и ему, и организации.

Согласно теории стрессов Г. Селье, стресс рассматривается как постоянное состояние напряженности психики, которое вызвано несоответствием стиля жизни человека способам реагирования на него нервной системы.

В ходе эволюции от человека требовалась постоянная готовность сохранять и защищать себя и своих близких. Чем быстрее он умел мобилизовать свои моральные и физические силы, тем больше у него было шансов победить, тем он был удачливее и, соответственно, привлекательнее для противоположного пола, что говорило о высоком статусе.

Стресс есть и в личной жизни, и во многих профессиях. Менеджер и предприниматель постоянно находятся в состоянии нервного напряжения, что разрушающе действует на здоровье. Согласно исследованиям психологов, частота возникновения стрессовых ситуаций в их деятельности составляет примерно 6–7 баллов по десятибалльной шкале!

О том, что стрессы стали бедой очень многих, говорят исследования, проведенные недавно. Их результаты гласят, что причиной стресса в 61 % случаев являются рабочие проблемы, семейные переживания и финансовые трудности, 22 % случаев вызваны причинами «психологического характера», а 7 % – серьезными заболеваниями. При этом скрыть свое стрессовое состояние практически невозможно.

Исследования показывают, что стресс вызывает в организме нежелательные изменения, которые ведут к изменениям в психике: люди отказываются от активной деятельности, уходят в себя. Такое поведение ухудшает их физическое состояние.

Однако организму вреден не сам по себе стресс (так как положительные эмоции человека тоже связаны со стрессом), а его чрезмерная сила и частота. В этом случае говорят о дистрессе.

Причинами физиологического стресса являются чрезмерная физическая нагрузка, голод, шум, высокая или низкая температура, травма, болевые ощущения, затрудненное дыхание, операция, болезнь.

Психический стресс бывает двух видов: эмоциональный и информационный. Первый возникает в основном при производственных конфликтах. Этот стресс вызывают ситуации угрозы, опасности, обиды, грубость, зависть, несправедливость, борьба за власть, неоправдавшиеся надежды, плохое обслуживание. А также денежные проблемы, вынужденное ожидание, предстоящий экзамен, смерть близкого человека, увольнение с работы, трудности общения с начальством, условия труда, ожидаемое повышение, получение значительного кредита, строительство или ремонт дома или квартиры.

Среди менеджеров распространен информационный стресс, возникающий в ситуациях информационных перегрузок, когда человек не справляется с задачей, с потоком обрушивающейся на него информации, не успевает принимать верные решения в нужном ритме при высокой степени ответственности за их последствия.

Психологические стрессы вызываются, как правило, не одним раздражителем, а серией мелких ежедневных волнений. Его проявления – раздражительность, потеря аппетита, депрессия, пониженный интерес к общению и сексуальным отношениям.

Причины стресса в работе менеджеров и предпринимателей

В бизнесе любое начинание всегда риск, ведь кто не рискует, тот не пьет шампанское. С другой стороны, работа в условиях повышенного нервного напряжения не проходит бесследно для здоровья. В деятельности как менеджера, так и предпринимателя могут встречаться следующие типичные ситуации, которые нередко приводят к стрессу.

- «Ловушка богатства». Порой бизнесмена охватывают азарт, кураж: прибыль любой ценой, бизнес ради бизнеса.

Фобии (страхи) потери – семьи, материальных ценностей. Заработав деньги, многие зарабатывают страх. Ставят стальную дверь, решетки на окна, обзаводятся личной охраной. Живут в состоянии вечного страха потери нажитого капитала.

- «Болезни разрушенных идеалов». Утрата личных ценностей и идеалов. В советское время были ситуации, вызванные невозможностью реализовать себя в обществе, – «болезни нереализованные», теперь причиной неврозов гораздо чаще является утрата личностных ценностей.

«Болезни разрушенных идеалов» приводят к более тяжелым последствиям – угасанию, заканчивающемуся смертью, к неконтролируемой агрессии, к борьбе как способу существования. В основном это болезни пожилых людей. Хотя возраст не играет определяющей роли.

Во что вы верите, ради чего живете и работаете? Человек с разрушенными идеалами, как правило, этого не знает.

- «Трудоголики» – люди, теряющие контакт с близкими, с собой, при этом собственное прошлое для них становится чужим, все свободное пространство занято работой.

- «Деловой кавардак, хаос» – крайний беспорядок в работе. Люди в таком состоянии постоянно нервничают, не находя нужные им предметы, паникуют, вспоминая вдруг о несделанных вещах, растрачивают энергию впустую, хватаясь то за одно дело, то за другое, при этом не доводя ни одно до конца, хронически опаздывают.

Вы нашли что-то знакомое в описанных выше ситуациях? С чем-то сталкивались в своей работе или, может быть, узнали кого-то из коллег?

Ничего страшного в этом нет, просто очень важно своевременно и правильно с этими ситуациями разобраться.

Существует весьма большое количество факторов, способствующих возникновению стрессов. Их можно условно разделить на три группы:

- внешние факторы – к ним относятся усиление экономической и политической нестабильности в обществе, инфляция, рост безработицы, экономические кризисы;

- факторы, зависящие от организации, – характер выполняемой работы (сложность решаемых задач, самостоятельность в работе, степень ответственности, условия труда), нечеткое распределение ролей и функций работников, неблагоприятные взаимоотношения и психологический климат в коллективе, определенная организационная структура (например, двойное подчинение), стиль управления, связанный с неоправданным систематическим давлением, угрозами;

- факторы, связанные непосредственно с самим человеком, – особенности нервной системы, характера, личностные проблемы.

Большое значение для характеристики стресса имеет также определение степени напряженности. Для этих целей можно пользоваться методикой американских исследователей Томаса Холмса и Ричарда Рея. Они доказали, что каждый человек носит в себе вполне конкретный заряд стресса, и когда этот заряд достигает критической силы, человек умирает. Ученые выявили ряд факторов, которые по степени их воздействия выразили в баллах. Если в течение полугода человек набирает до 200–300 баллов, он подбегается к грани потрясения, а если до 700, то и к более серьезному исходу.

Холмс и Рей предложили на этой основе шкалу определения степени напряженности. Данная шкала построена на предположении, что стрессовые явления вызываются резкими изменениями в жизни человека. При этом практически не учитывается характер изменений (положительный или отрицательный). Кроме того, показатели шкалы отражают разную напряженность у людей с разными типами нервной деятельности и, естественно, с разными темпераментами.

По степени устойчивости к стрессам все люди подразделяются на специфические типы – А и Б.

Тип А характеризуется тем, что испытывает постоянное стремление быть впереди. Непременно хочет достичь своей цели, но часто не знает, в чем заключается эта цель, чувствует потребность соревноваться, одерживать верх. Всегда занят сразу многими делами, обычно спешит, стремится форсировать дела и пребывает в состоянии сильного беспокойства. Такой человек сильно подвержен стрессу.

Тип Б прямо противоположен типу А. Стрессы на него влияют меньше.

Следует также заметить, что люди с разными темпераментами в различной степени подвержены стрессам (по мере возрастания подверженности):

- флегматики;
- сангвиники;
- холерики;
- меланхолики.

Управление стрессами требует выявления актуальных для конкретного человека стрессоров – неблагоприятных факторов,

вызывающих в организме состояние напряжения. Со временем под влиянием прогрессирующей напряженности труда у каждого человека складывается своя группа сигналов, свидетельствующих о наличии стрессового состояния:

- кратковременные сигналы (раздражительность, усиленная тяга к курению, говорливость, периодические боли в затылке, изжога, икота);
- долговременные сигналы (длительные головные боли, сердца, депрессия, потеря аппетита, сна, затухание жизненного тонуса, лихорадочный блеск в глазах).

Тест на определение уровня стресса

Вы можете пройти тест «Определение уровня стресса». Сила стресса измеряется в баллах. Просуммируйте баллы за ситуации, случившиеся в течение прошедших 12 месяцев.

Если вы пережили одно и то же событие более одного раз в году, надо начислить за него баллы столько раз, сколько оно случилось.

1. Смерть супруга – 100.
2. Смерть ребенка – 85.
3. Развод – 73.
4. Смерть одного из родителей – 70.
5. Раздельная жизнь супругов – 65.
6. Тюремное заключение – 63.
7. Смерть близкого родственника – 63.
8. Болезнь или травма – 53.
9. Неуплата долга – 51.
10. Свадьба – 50.
11. Увольнение с работы – 47.
12. Примирение с супругом – 45.
13. Ухудшение здоровья родственника – 44.
14. Смерть домашнего животного – 42.
15. Беременность – 40.
16. Сексуальные проблемы – 39.
17. Прибавление в семействе – 39.
18. Перемены в бизнесе – 39.
19. Выход на пенсию – 45.
20. Изменение финансового положения – 38.

21. Смерть близкого друга – 37.
 22. Изменение характера работы – 36.
 23. Учащение ссор с супругом – 35.
 24. Долг на сумму выше 50 тысяч рублей – 31.
 25. Изменение степени ответственности на работе – 29.
 26. Уход сына или дочери из дома – 29.
 27. Неприятности с родственниками супруга – 29.
 28. Выдающееся личное достижение – 28.
 29. Начало или окончание трудовой деятельности супруга – 26.
 30. Начало или окончание учебы – 26.
 31. Перемены в условиях жизни – 25.
 32. Пересмотр личных привычек – 24.
 33. Неприятности с начальством – 23.
 34. Изменение условий или времени работы – 20.
 35. Смена места жительства – 20.
 36. Смена места учебы – 20.
 37. Смена места отдыха – 19.
 38. Перемены в религиозной активности – 19.
 39. Перемены в социальной активности – 18.
 40. Долг на сумму менее 50 тысяч рублей – 17.
 41. Изменение режима сна – 16.
 42. Многолюдное торжество – 16.
 43. Изменение числа собирающихся вместе родственников – 15.
 44. Изменение привычного режима питания – 15.
 45. Отпуск – 13.
 46. Небольшие нарушения закона – 11.
- Общее количество баллов _____.

Результаты теста «Определение уровня стресса»

Если результат находится в пределах:

- до 150 баллов, то вероятность развития стресса составляет около 37 %;
- от 150 до 300 баллов, то вероятность появления стресса умеренная и находится в пределах 40–60 %;

- выше 300 баллов, то вероятность развития стресса очень высокая и составляет 80–90 %. Может наступить депрессия.

Организационные причины стрессов

Английский теоретик менеджмента Чарльз Ханди выделил пять причин возникновения стресса в организациях:

- ответственность за работу других. Функции менеджера состоят в постоянном урегулировании частично совпадающих или конфликтующих целей: групповых и организационных, индивидуальных и групповых, своих и других управленцев;

- инновационные функции. Ответственность за инновационную деятельность может привести к стрессу – особенно в организациях, где наблюдается сопротивление изменениям;

- интегрирующие и пограничные функции. Роль координатора может вызвать стресс, особенно если полномочия до конца не определены или выделяемые ресурсы не соответствуют предстоящим задачам;

- проблемы взаимоотношений. У сотрудников, которые имеют проблемы в общении со своим прямым руководителем, персоналом и коллегами, тоже могут появиться симптомы стресса;

- неопределенность карьеры. В наше время быстро изменяющиеся технологии, системы и подходы на рынках сбыта и в организационных структурах вызывают стресс.

Ханди также предполагает, что стресс может быть вызван определенными управленческими ролями. Он обозначил четыре источника ролевых конфликтов и трудностей в общении:

- ролевая неопределенность. Если менеджер работает в условиях, когда его роли четко не определены, может возникнуть неопределенность, приводящая к стрессу. Однако в работе менеджера и предпринимателя всегда сочетается некоторое количество ролей. И поскольку именно их наложение придает управленческой деятельности интерес и создает определенный простор для творчества и инноваций, менеджерам необходимо учиться устранять стресс, возникающий вследствие ролевой неопределенности;

- несовместимость в выполнении ролей. Данная ситуация возникает в случае, когда ожидания менеджера расходятся с

ожиданиями персонала и коллег. Необходимость делать вещи, которые не воспринимаются как уместные и правильные, вызывает стресс;

- конфликт ролей. Может возникнуть, когда кто-то должен выполнять несколько различных ролей. И хотя менеджер может чувствовать себя достаточно комфортно, выполняя каждую роль отдельно, совмещение нескольких ролей может привести к конфликту (между ролями, связанными с домом, семьей, и ролями, связанными с работой);

- ролевая перегрузка или неполная нагрузка. Ролевая перегрузка возникает у руководителя, когда от него ожидают выполнения слишком многих ролей; она вызывает стресс. Неполная ролевая нагрузка может привести к стрессу, если человек чувствует свою невостребованность.

Будет полезно выполнить следующее задание. Какие из предложенных Ханди факторов присущи именно вам? Сосредоточьтесь на ролевой неопределенности и используйте десять категорий управленческих ролей по Минцбергу для выявления источников стресса.

Необходимо признать, что определенная степень давления полезна; подумайте над тем, какие элементы в вашей работе необходимо изменить, для того чтобы улучшить качество работы или получить большее удовлетворение от деятельности.

Как только вам станут понятны причины давления на вас, вы будете в состоянии взяться за их устранение.

Амбициозным руководителям свойственно выбирать для себя деятельность, которая предполагает большую ответственность и усиленное давление.

Ответственность за результат, стремление достичь целей, выполнение работы к определенному сроку приносят интерес и дают удовлетворение. Однако давление способно вызвать и обратный эффект, если становится избыточным. И вы не сможете контролировать ситуацию, если удовлетворение от работы не компенсирует полученный стресс.

Способы снижения уровня стресса

1. Активизируйте коллективную работу, когда вы привлекаете членов команды к принятию решений, которые их затрагивают, – они станут больше сотрудничать с вами и друг с другом.

2. Создайте зоны стабильности – области работы, над которыми сотрудник имеет определенный контроль. Недостаток контроля над своей работой будет усиливать стресс.

3. Добивайтесь того, чтобы ваши сотрудники понимали все требования, предъявляемые к их работе.

4. Удостоверьтесь, что каждый сотрудник знает досконально все роли и функции, выполнение которых ожидается от них.

5. Устанавливайте четкие приоритеты и имейте общие представления о рабочей нагрузке каждого сотрудника.

Со стрессом легче справиться, если он выявлен на ранней стадии. Тем не менее нередки ситуации, когда к стрессам человек приводит себя сам. Менеджерам зачастую свойственно устанавливать для себя высокие стандарты объема и качества своей работы.

Психологическое давление усиливается, когда в организации поощряется сверхурочная работа. Если это со временем превращается в норму, рабочая обстановка неизбежно становится напряженной и нервной и некоторые сотрудники начинают испытывать стресс. Поэтому необходимо освободить людей, не справляющихся с таким графиком, от дополнительной нагрузки.

Прежде всего следует изменить стиль работы. В профилактических целях рекомендуется не взваливать на себя лишнего, учиться расставлять приоритеты, точно определять границы возможного и необходимого.

Управление стрессами предполагает также использование методов профилактики стресса. Наиболее распространенным является отдых, но лучше активный, а не лежание на диване.

Другой важный метод профилактики стрессов – выполнение упражнений по созданию и поддержанию позитивного настроения. Для этого следует включить психорегулирующие упражнения в режим дня. Начать надо с утренних процедур и затем выполнять упражнения в течение дня, например:

- утренняя зарядка (рекомендую ее сделать ежедневным ритуалом), закаливание, обливание, контрастный душ;

- дыхательная гимнастика (йога, наблюдение за дыханием – весьма полезное упражнение, не требующее специального оборудования: его можно практиковать на работе или в машине во время остановки. Оно заключается в следующем: вы сидите ровно и наблюдаете за своим дыханием, за тем, как воздух входит-выходит из ноздрей. При этом постарайтесь отключить мозг от мыслительного процесса и сосредоточьтесь на дыхании, не считая вдохи-выдохи. Начинайте с пяти минут, постепенно доводите до 20 минут).

Помогут в преодолении стресса следующие рекомендации:

- научитесь планировать свою жизнь и верно определять приоритетные задачи;

- правильно соотносите свои возможности и потребности и ставьте перед собой достижимые цели;

- хотя бы иногда отвлекайтесь от жизненных проблем и находите для себя приятные интересные занятия (хобби);

- избегайте критики других и старайтесь хвалить людей за те качества, которые вы в них искренне цените;

- научитесь понимать, прощать и принимать других такими, какие они есть;

- старайтесь избегать ненужной конкуренции;

- регулярно занимайтесь спортом или выполняйте зарядку;

- можно обратиться к методам снятия психического напряжения (медитация, релаксация, альфа-состояние по методу Хосе Сильвы).

Приведу рекомендуемые канадским ученым Г. Селье пути преодоления стрессов, которые помогли мне справиться со стрессовыми ситуациями.

1. Если руководствоваться правилом: «Поступай так, чтобы завоевать любовь других, вызвать расположение и доброжелательное отношение окружающих», то оно создаст для человека максимум психологического комфорта и возможность успеха.

2. Стремясь к хорошим отношениям с окружающими, все же не заводите дружбы с несдержанными людьми.

3. Цените радость простоты жизненного уклада: напыщенная искусственность вызывает неприязнь у окружающих.

4. С какой бы жизненной ситуацией вы ни столкнулись, подумайте, стоит ли сражаться.

5. Постоянно сосредоточивайте внимание на позитивных сторонах жизни и на действиях, которые могут улучшить ваше состояние. Лучший способ уменьшить стресс – это отвлечься.

6. Если предстоит неприятное дело, не откладывайте его, а старайтесь выполнить первым.

7. Возможен и такой подход к сложившейся ситуации: «Я не принимаю общество, в котором живу, однако не воюю с ним. Я учусь реализовывать свои жизненные программы в тех условиях, в которых живу и которые не могу изменить».

8. Научитесь говорить «нет», когда нет больше сил для дальнейшей работы в данном контексте.

9. Не занимайте обвинительно-агрессивную позицию ни в коем случае.

Мы с вами увидели, что устранение причин стресса – ключевой навык управления собой. Далее рассмотрим планирование времени, которое само по себе может стать причиной стресса. Неумение эффективно управлять своим временем усиливает давление на вас, которое в итоге снижает вашу работоспособность и наводит на мысль, что вы не способны действовать эффективно, что снижает вашу самооценку и уверенность в своих действиях.

2

Планирование времени

Умение распоряжаться временем наряду с правильным руководством и техникой влияния на людей выступает фактором, который предопределяет ваш успех или неудачу.

Ульрих Зиверт

Высказывание исследователя Ульриха Зиверта, на мой взгляд, самое точное отражение сути грамотного распределения временного ресурса, в результате чего – успех или неудача. Как говорится, «третьего не дано».

Для менеджера, предпринимателя, да и для любого человека, стремящегося к успеху, работа над собой начинается с продуктивного использования рабочего времени. Одна из основных причин неэффективного использования времени – отсутствие четкой цели предстоящей деятельности.

Цели являются мотивами, побуждающими нас к активной деятельности. Если мы поставили цель, то будем испытывать эмоциональное напряжение, которое станет двигать нас в нужном направлении, пока цель не будет достигнута. Цели являются образным представлением того, что мы хотим достичь, и помогают нам сосредоточиться на конечном результате. Полезно при выполнении какой-либо работы периодически задавать себе такой вопрос: «То, чем я сейчас занимаюсь, поможет мне достичь моих целей?» Это позволит концентрироваться на деятельности, ведущей к желаемому конечному результату, и не распылать свои ресурсы.

Метод достижения целей Б. Трейси

Эффективный метод постановки и достижения целей разработал бизнес-консультант Брайан Трейси. Данный метод прост и эффективен при его системном и адекватном применении. Рекомендую его использовать как в своей управленческой деятельности, так и при личном планировании.

Метод состоит из семи последовательных этапов.

1. Определите свою цель. Вы можете это сделать самостоятельно или воспользоваться помощью руководителя или коллег. Важно, чтобы у вас была полная ясность относительно того, чего от вас ждут в деловом плане и в какие сроки. К сожалению, часто люди работают над выполнением несущественных задач изо дня в день только потому, что не смогли поставить правильную цель и не согласовали ее с руководством. Худший вариант непродуманного использования рабочего времени – прекрасно выполненная работа, которая никому не нужна, потому что она была сделана не вовремя и изменился весь организационный контекст.

2. Записывайте свои мысли и планы. Когда вы переносите свои планы на бумагу, вы делаете их осязаемыми. Не сформулированные на бумаге цели и планы остаются лишь намерениями, которым в большинстве случаев не суждено исполниться. Они лишены ясности и осмысленности, что в итоге может привести к путанице и ошибкам.

3. Определите сроки достижения цели. Цель, для достижения которой не определены сроки, не имеет четко установленного начала и окончания. Без установленных сроков вы создаете предпосылки для промедления в ее реализации. В этом случае вероятность того, что вы не слишком преуспеваете в достижении цели, велика.

4. Составьте перечень действий, которые предстоит выполнить для достижения цели. По мере возникновения новых идей, связанных со способами достижения поставленной цели, дополняйте ими уже составленный перечень. Пересматривайте или расширяйте список до тех пор, пока не будете полностью уверены в его выполнимости. Такой перечень определит количество ваших действий и направление движения к цели – и вы увеличите вероятность достижения цели в назначенный срок.

5. На основе имеющегося перечня составьте план действий. Расположите элементы перечня в соответствии с их значимостью и хронологической последовательностью (решите, какие действия необходимо выполнить в первую очередь, а какие можно оставить на потом). Ваш путь к цели будет разбит на малые участки, каждый из которых представляет собой отдельную небольшую задачу. Постарайтесь определить взаимосвязи между отдельными действиями, начертив их на бумаге в виде схемы.

6. Немедленно приступайте к реализации составленного плана. Помните, что даже самый простенький план, выполненный тщательно, гораздо лучше, чем самый блестящий план, для реализации которого не было приложено никаких усилий!

7. Каждый день делайте хоть что-нибудь, что приближает вас к поставленной цели. Не пропускайте ни одного дня. Начав движение к цели, не позволяйте себе остановиться.

Четко и правильно сформулированные цели настраивают вас на работу по их реализации и помогают не тратить время впустую.

Технология распределения рабочего времени по принципу приоритетов Лотара Зайверта

Если осознать, что время, которое мы выделяем для работы, составляет в среднем 40 часов в неделю, то с неизбежностью можно прийти к выводу, что у нас никогда не будет достаточно времени для того, чтобы заниматься всеми своими делами в полном объеме. Немецкий ученый Лотар Зайверт разработал технологию управления временем для менеджера, предложив изменить подход к решению нескончаемого потока проблем, которые обрушиваются ежедневно. Основу технологии составляет принцип приоритетов, применяя который можно добиться эффективной экономии использования рабочего времени.

Принцип приоритетов представляет собой эффективный способ расстановки задач по степени важности. Сила этого метода в его простоте. Он настолько прост, насколько и эффективен. Составьте список всех дел, которые вы планируете сделать в течение дня (недели, месяца и т. д.). Поставьте буквы А, Б, В, Г, Д перед каждым пунктом вашего списка.

Задача А должна иметь наибольшее значение на данном этапе вашей деятельности. Это может быть ответственная встреча, написание отчета и пр. Если вы ее не выполните, могут возникнуть серьезные осложнения. Когда таких задач несколько, оценивайте приоритетность как А1, А2 и т. д.

Задача Б – тоже важная задача, тем не менее последствия ее невыполнения не являются необратимыми. Другими словами, если вы не сделаете соответствующую работу, кто-нибудь окажется недоволен или вы чего-то лишитесь, но в любом случае последствия будут несопоставимыми с невыполнением задачи А. Никогда не приступайте к задаче Б, пока не завершено выполнение задачи А.

Задачей В является что-то, что было бы хорошо сделать, но это не влечет за собой никаких последствий для вашей работы (звонок другу, разбор корреспонденции, личная встреча, обед).

Задачей Г является работа, которую можно поручить кому-нибудь другому. Делегируя другим людям то, что они в силах выполнить, вы

освобождаете время для решения задач А, которые никто, кроме вас, сделать не сможет.

Задачей Д является работа, которую можно вообще не делать, например работа, выполняемая по привычке на протяжении какого-то времени, рутинная работа или утратившая актуальность на сегодняшний день.

Скорректировав план с учетом принципа приоритетов, вы создаете себе условия, при которых более важные дела будут выполняться быстрее. Основой сегментации времени является умение планировать рабочий день и выделять непрерывный промежуток времени на выполнение конкретной задачи.

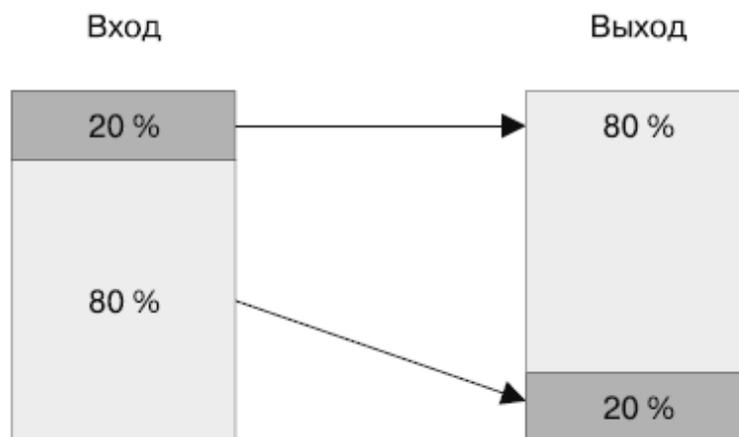
Приобретая полезную привычку составлять ежедневный план по принципу приоритетов и без промедления приступать к выполнению самой важной на сегодня задачи (А1), вы сможете с каждым днем увеличивать эффективность своей работы и будете успевать делать больше, чем коллеги или конкуренты.

Принцип Парето (принцип 80/20)

Как достичь большего с меньшими затратами?

Прогресс означает перемещение ресурсов из менее эффективных в более эффективные области применения (рис. 2.1):

- 80 % прибыли получается за счет 20 % инвестиций;
- 80 % роста происходит за счет 20 % проектов;
- 80 % полезной работы в организации делают 20 % сотрудников.



- 80 % выходного продукта получается из 20 % входных ресурсов;
- 80 % следствий происходят от 20 % причин;
- 80 % результатов происходят от 20 % усилий.

Рис. 2.1. Схематичное изображение принципа Парето

Известный итальянский экономист и социолог Вильфредо Парето (1848–1923) в 1897 году сформулировал принцип, названный впоследствии его именем. Его также называют правилом 80/20 или принципом наименьших усилий. Парето установил, что люди в социуме делятся на тех, кого он назвал «влиятельным меньшинством» и «тривиальным большинством». «Влиятельное меньшинство» составляет 20 % населения, в то время как на его долю приходится 80 % всего богатства. Позднее он обнаружил, что практически любая сфера деятельности в экономике подчиняется изложенному им принципу. Парето продемонстрировал действие этого принципа на множестве примеров. Так, его принцип устанавливает, что 20 % произведенной

вами работы обеспечивает 80 % полученных результатов. Если у вас есть список из десяти дел, которые нужно выполнить, то два из них окажутся по конечной приобретаемой выгоде более значимыми, чем остальные восемь. При этом для решения каждой из этих десяти задач может потребоваться одинаковое время. В то время как вклад в конечный суммарный результат от выполнения одной или двух из них превысит пятикратно или десятикратно относительный вклад от остальных задач, часто бывает, что один пункт списка, состоящего из десяти задач, которые предстоит сделать, по своей значимости превышает все остальные девять, вместе взятые.

Вы наверняка знаете людей, которые вроде бы заняты работой целый день, а результаты их деятельности практически незаметны. Причина в том, что они работают над неосуществимыми задачами, пропуская или не решаясь приступить к решению тех 10–20 % задач, которые имеют наибольшее значение. Хотя самые значимые задачи, как правило, и самые сложные, однако и отдача от их реализации весома. В любом случае, пока не выполнены задачи из главных 20 %, не стоит браться за выполнение задач из второстепенных 80 %.

Всегда, прежде чем приступить к очередной задаче, задайте себе вопрос: «Входит ли эта задача в основные 20 % моих задач или во второстепенные 80 %?» Не поддавайтесь соблазну начинать день с решения малозначимых задач.

Планируя рабочее время, вы в конечном итоге планируете свое будущее. Поэтому способность выбирать между важным и малозначимым может стать определяющей на вашем пути к процветанию. Эффективные и успешные люди научились начинать работу с самой важной и значимой задачи, стоящей перед ними, в результате они всегда достигают большего, чем другие, и им чаще сопутствует успех.

Английский исследователь Ричард Кох предпринял попытку выяснить причины универсальности действия принципа Парето. Результаты исследований он описал в книге «Принцип 80/20: секреты достижения больших результатов при затрате меньших усилий». Кох предлагает развивать «мышление 80/20»: умение определять, что входит в те 20 % усилий, которые могут принести 80 % желаемого результата. Для этого нужно следовать следующим правилам.

Правила экономии усилий

- Концентрируйтесь на ресурсах, приносящих наибольшую прибыль, не пытайтесь повысить эффективность всех ресурсов сразу.
- Лучше срезать углы, чем идти по дороге, делая все крутые повороты.
- Пытайтесь достичь высоких результатов по нескольким направлениям, а не повышать показатели по всем направлениям.
- Вместо того чтобы выполнять повседневную или (с вашей точки зрения) рутинную работу самому, перепоручайте ее специалистам (делегирование, аутсорсинг), которые могут сделать ее более профессионально.
- Выбирайте карьеру и работодателей с максимальной осторожностью и, как только это становится возможным, берите людей к себе в подчинение, а не нанимайтесь к кому-нибудь другому.
- Делайте только то, что у вас получается лучше всего и что вам нравится больше всего.
- Копайте глубже – обращайтесь внимание на странности и иронию судьбы. В каждой важной для вас области старайтесь определить, какие 20 % усилий могут привести к 80 % результатов.
- Успокойтесь, работайте меньше и ставьте перед собой только важные цели, при достижении которых закон 80/20 будет работать на вас, а не против вас. Помните: всех денег не заработаешь.
- Максимально используйте те немногие удачные моменты, которые посылает вам жизнь, когда вы способны показать наивысшие результаты и когда фортуна благосклонна к вам.

Состояние, описанное в последнем пункте, еще называют благоприятным потоком, когда все идет гладко и быстро, вы как бы движетесь с попутным течением, поэтому старайтесь в такие моменты делать как можно больше дел и развивайте успех. Развить его можно позитивным мышлением, концентрацией внимания на всем хорошем. Поставьте заслон от негативной информации из СМИ и от окружающих, так как она способна разрушить вашу положительную энергетику. Избегайте негативных эмоций: гнева, раздражения, грубости, сомнений, страха. Страх неудачи и потери – коварный враг, если вы поддадитесь ему, он убьет все ваши мечты.

Принцип делегирования полномочий (по Мэддоксу)

Делегирование – один из ключевых навыков менеджмента, потому что, с одной стороны, позволяет освободить время для других видов деятельности, а с другой – помогает развивать персонал. Делегирование заключается в передаче части полномочий (и частично связанной с ними ответственности) с более высокого уровня менеджмента на более низкий при сохранении за высшим уровнем функции контроля использования этих полномочий. Принцип делегирования – важный прием для более эффективного расходования рабочего времени. Однако при использовании этого принципа в повседневной деятельности менеджеру необходимо учитывать условия успешного делегирования полномочий:

- желание вышестоящего менеджера передать часть властных полномочий подчиненному;
- решимость вышестоящего менеджера это сделать;
- желание подчиненного принять на себя полномочия и соответствующую ответственность;
- готовность подчиненного эффективно использовать новые властные полномочия.

Необходимо выделить задания и виды деятельности, подходящие для делегирования.

Исследователь теории менеджмента Мэддокс в 1990 году выделил девять категорий работы, которую можно делегировать:

- решения, принимаемые наиболее часто, а также второстепенные и без конца повторяющиеся действия (рутинные);
- функции, в которых вы являетесь экспертом (обычно это операционная работа, а не управленческая деятельность);
- задания и проекты, в которых вы наименее компетентны (поскольку есть люди, которые смогут это сделать лучше вас, логичнее поручить им);
- функции, которые вам не нравятся (для того чтобы вы не отложили их в долгий ящик либо не выполнили их спустя рукава);
- работа, выполняя которую сотрудники приобретут опыт;

- задания, добавляющие разнообразие (смена темпа обычно приветствуется и может дополнительно мотивировать);
- виды деятельности, которые расширяют фронт работ, развивают и повышают уровень ответственности сотрудников;
- задания, способствующие увеличению количества сотрудников, которые смогут выполнять важную и ответственную работу;
- задания, дающие возможность поощрять творческие начинания сотрудников. Персоналу необходимо давать определенную свободу действий для проявления инициативы.

Принцип корзины

Не позволяйте текучке поглотить себя. Периодически просматривайте свои планы и удаляйте все несущественное. Не позволяйте малозначащим вопросам занимать ваше время в ущерб решению действительно важных и значимых задач. Все то, что несущественно, потеряло актуальность, смело выбрасывайте в корзину!

Важным умением, способствующим правильному планированию времени, является навык саморазгрузки. Для формирования у себя этого навыка нужно время от времени задавать себе следующие вопросы:

- Зачем вообще это делать? (Исключить!)
- Почему именно я? (Поручить!)
- Почему именно теперь? (Установить реалистичные сроки!)
- Почему именно так? (Рационализировать!)

Практическое планирование. Матрица Эйзенхауэра

С учетом общей концепции рационального использования рабочего времени вы можете начинать практическое воплощение этой деловой стратегии.

Хорошей иллюстрацией данного принципа может являться практика президента США Д. Эйзенхауэра, который рассматривал все дела, используя два критерия – важность и срочность. На основе этого он располагал все дела в ячейки простой матрицы, показанной на рис. 2.2.

Задачи категории А (срочные и важные) необходимо решать незамедлительно. Задачи Б (важные, но не слишком срочные) требуют внимания и определения сроков исполнения, без которых они в какой-то момент рискуют превратиться в задачи А, а вы будете к этому не готовы. Задачи В целесообразно поручить подчиненным или специалистам, поскольку эти дела должны быть сделаны срочно, но они не слишком важны. Наконец, в отношении задач Г необходимо набраться мужества и сказать себе: «Эти задачи не стоят моих усилий и времени. О них нужно просто забыть».

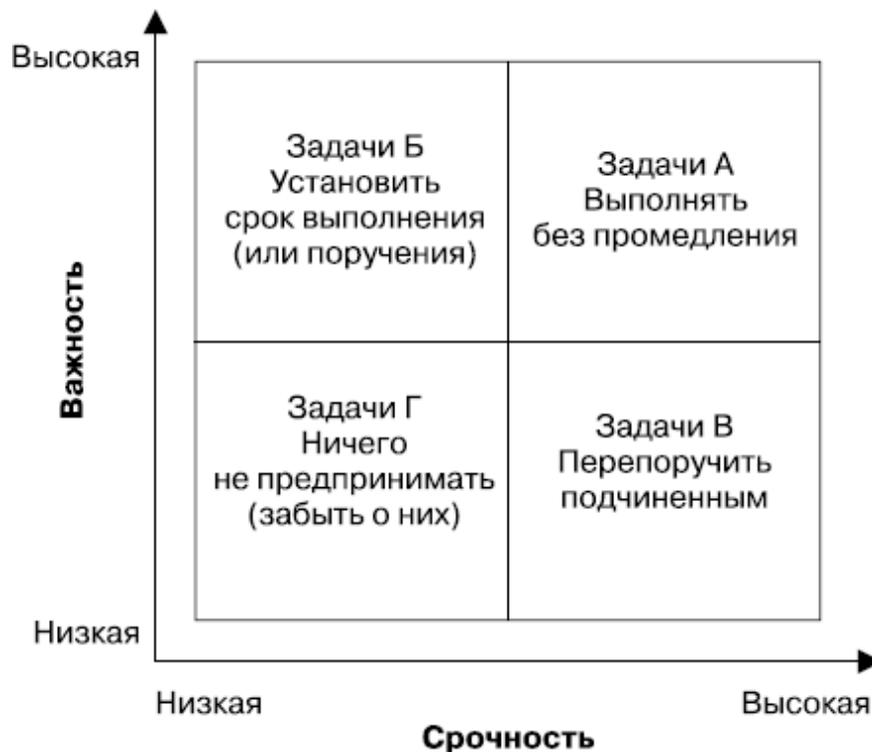


Рис. 2.2. Матрица Эйзенхауэра

Ловушка, в которую попадает большинство людей, – это то, что они занимаются в основном делами из категорий Г и В и не справляются с задачами А и Б. Часто это происходит потому, что дела из категорий Г и В сделать проще и их результаты сразу видны (а это подтверждает собственную эффективность сотрудника).

В процессе практической деятельности многих менеджеров и управленцев сформировался комплекс принципов и методов, помогающих организовать рабочее время. Рассмотрим самые интересные из них.

Принцип вынужденной эффективности

Когда у вас нет времени для завершения работы, последствия невыполнения которой могут быть достаточно серьезными, вы вынуждены использовать любые средства (раньше вставать, позже ложиться и т. д.), но завершить работу, чтобы избежать возможных негативных последствий. Статистика убедительно показывает, что у вас никогда не будет достаточно времени для того, чтобы переделать все дела.

Принцип вынужденной эффективности помогает сосредоточить усилия только на самых значимых и важных делах, выполняя их качественно и в назначенные сроки. При этом нецелесообразно стараться переделать все накопившиеся дела, так как это может привести к перенапряжению и, как следствие, к потере работоспособности и возникновению стресса. Когда у скульптора Родена спросили, как ему удастся из грубого камня делать такие изящные скульптуры, поражающие плавностью линий, он ответил: «Я беру кусок мрамора нужного размера и все лишнее отсекаю». Если менеджер хочет работать продуктивно, он должен научиться, подобно великому скульптору, «отсекать все лишнее» в своей деятельности.

Подготовка рабочего места

Ваше рабочее пространство должно быть свободно от всего лишнего, не относящегося к тем вопросам, которые вы в данный момент решаете. И напротив: все, что может потребоваться в процессе работы, должно быть под рукой, чтобы вам не приходилось вставать для получения необходимого материала или ресурса. Рабочее место должно быть удобным и располагающим к продолжительному труду. Посмотрите на свое рабочее место со стороны и задайте себе вопрос: «Какими деловыми качествами обладает человек, имеющий такое рабочее место?» Если эти качества соответствуют вашим представлениям о себе, значит, все организовано правильно. Если нет, подумайте, что следует изменить.

Принцип «От бочки к бочке»

Бизнес-консультант *Брайан Трейси* на семинарах приводит отличный пример, иллюстрирующий этот принцип: «Много лет назад мне пришлось пересечь сердце Сахары – плато Танезруфт (на местном языке означает “земля страха и жажды”»), расположенное на самом юге современного Алжира. К тому времени французы уже много лет практически не присутствовали в этом районе, и изредка встречавшиеся нам бывшие заправочные станции пришли в полную негодность и совершенно обветшали.

Пустыня в этом районе Сахары имеет протяженность с запада на восток 500 миль. Здесь нет воды, чего-либо, что можно было бы употребить в пищу, ни травинки, ни даже мух. Рельеф местности совершенно плоский, отчего она напоминает безбрежную песчаную стоянку, простирающуюся во всех направлениях, что не охватывает глаз.

Более 1300 человек погибли, пытаясь пересечь этот участок Сахары в прежние годы. Нередко бывало так, что песок заносил проложенную дорогу и путники сбивались с маршрута.

Чтобы решить проблему с отсутствием в этой местности каких-либо естественных ориентиров, французы поместили дорогу черными 55-галлонными (200-литровыми) бочками из-под нефти, расставив их с интервалом в пять километров. При этом, когда человек стоит у одной бочки, следующая кажется ему расположенной на самом горизонте этого совершенного плато, что объясняется кривизной земной поверхности.

По этой причине в любой точке дороги нам всегда виднелись две бочки: одна, которую мы миновали, и та, которая впереди, в пяти километрах от предыдущей. И этого было достаточно.

Все, что нам надо было делать, это идти к следующей бочке. Таким образом мы смогли пересечь самую большую в мире пустыню, делая это по принципу «одна нефтяная бочка за один раз»».

Аналогичным образом можно выполнить любую сложную работу, разбив ее на этапы и руководствуясь правилом выполнять одно посильное дело за один раз.

Метод «Ломтик колбасы» (или «Едим слона по частям»)

Метод «Ломтик колбасы» основан на аналогии между процессом поедания палки колбасы, нарезанной мелкими ломтиками, и разделением сложной задачи на более мелкие. Подобно тому как мы съедаем палку колбасы, отправляя в рот ломтик за ломтиком, мы можем выполнять любую сложную работу, разбив ее на мелкие части и выполняя их одну за другой. Успешно выполнив часть работы, мы испытываем моральное удовлетворение и создаем хороший стимул, чтобы взяться еще за одну, затем за следующую и т. д.

Метод «Швейцарский сыр»

Этот метод основан на том, что вы приступаете к сложной работе постепенно, проделывая в задаче отверстия наподобие тех, что видны на срезе швейцарского сыра.

Приступив к сложной работе фрагментарно, вы начинаете ощущать движение вперед и формируете мотивацию продолжать решение задачи до получения необходимого результата. Этот метод эффективен в тех случаях, когда вы можете уделить решению какого-либо вопроса лишь непродолжительное время.

Методы «Ломтик колбасы» и «Швейцарский сыр» помогут в случаях, когда предстоящая работа психологически подавляет своими масштабами.

Сегментация времени

По-настоящему важная работа требует, как правило, больших и непрерывных промежутков времени. Многие менеджеры по продажам отводят ежедневно определенное время в течение рабочего дня на телефонные разговоры с покупателями. Они устанавливают для себя правило, например, с 10 до 12 часов каждый день непрерывно звонить потенциальным клиентам. Начинать нужно с рабочего плана. Чем лучше план, составленный вами, тем легче эффективно использовать каждую минуту рабочего времени. Установлено, что каждая минута, потраченная на планирование, экономит не менее десяти минут рабочей деятельности.

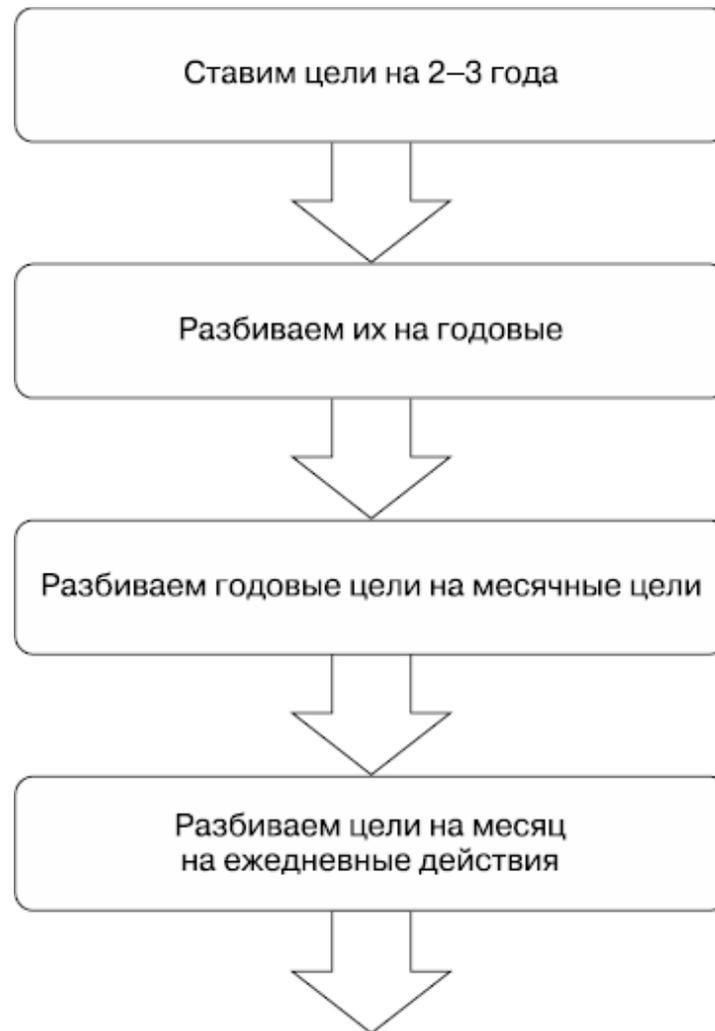


Рис. 2.3. Сегментация времени

Принцип планирования предельно прост: вы заблаговременно составляете список своих дел до того, как приступаете к их выполнению. Все, что вам необходимо в дальнейшем, – строго придерживаться всех пунктов плана. Ежедневный план удобнее всего составлять вечером накануне. В этом случае ваше подсознание начнет подготовку к реализации плана уже во время ночного сна, и утром вам будет легко включиться в работу.

Кроме ежедневных планов, желательно составлять недельный, месячный, а может быть, и годовой (это зависит от специфики деятельности). Привычка посвящать пару часов в конце недели составлению планов на следующую неделю, а в конце каждого месяца уделять время планированию основных мероприятий следующего месяца помогла многим успешным людям добиться значительных

результатов в работе. В течение рабочего дня вычеркивайте пункты плана по мере их выполнения – это наглядно демонстрирует эффективность вашего ежедневного труда и позитивно отражается на самооценке.

Принцип «Одна задача – одна работа»

Этот принцип подразумевает, что, начав работу над задачей, вы продолжаете работать над ней, не отвлекаясь на другие дела, пока она не будет выполнена на 100 %. Было подсчитано, что концентрация внимания только на одной задаче сокращает время, запланированное для ее выполнения, на 50 %. Выполнение этой же работы с перерывами превышает расчетное время более чем на 50 %. Всякий раз, возвращаясь к прерванной работе, вы тратите время, чтобы сориентироваться, сколько было сделано и сколько еще предстоит, преодолеваете инерцию, включаетесь, вработываетесь.

Тест «Управление личным временем»

Тест «Управление личным временем», разработанный бизнес-консультантом *Л. Форсайтом*, поможет вам глубже вникнуть в задачу организации рабочего времени применительно к вашей профессиональной деятельности (табл. 2.1).

Таблица 2.1. Тест «Управление личным временем»

№ п/п	Утверждение	Полностью согласен	Со-гласен	Не со-гласен	Абсолютно не согласен
1	Мне постоянно требуется дополнительное время, чтобы закончить работу				
2	Я регулярно беру работу на дом				
3	Я составляю ежедневный перечень дел				
4	На работе у меня практически не остается времени для себя				
5	Мой шеф часто просит выполнить непредвиденную работу немедленно				
6	Я люблю с утра сделать работу попроще, оставляя сложные и кропотливые дела на послеобеденное время				
7	Я трачу много времени на совещания и встречи				
8	Мне всегда трудно приступить к выполнению какого-то сложного дела или проекта				
9	Чтобы выполнить все намеченное, мне нужно приезжать на работу еще до начала рабочего дня и уезжать домой намного позже его официального завершения				
10	Много времени у меня уходит на поездки				

11	Я постоянно вынужден участвовать в решении всех спорных вопросов в моем отделе				
12	Каждый день я ставлю перед собой конкретную цель				
13	Я сам разбираю свою почту				
14	Мне зачастую трудно самому закончить большое и сложное дело, довести его до конца самостоятельно				
15	Мой шеф постоянно интересуется тем, как идет работа по тому или иному ключевому заданию				
16	Я люблю вникать в детали проекта, чтобы знать его досконально и быть уверенным в том, что работа над ним идет в правильном направлении				
17	Много моего рабочего времени бесполезно тратится на всякого рода совещаниях и собраниях				
18	Я постоянно пишу перечень заданий, которые нужно выполнить				
19	Мне нравится, когда мне дают дополнительные задания				
20	У меня есть должностная инструкция моего шефа				

21	Мой рабочий стол завален бумагами, не мешало бы навести порядок				
22	Мне не хватает времени на чтение, чтобы быть в курсе всех новинок по моей специальности				
23	Я трачу много времени на бумажную работу				
24	У меня не остается времени на семью, отдых, друзей				
25	У меня существует внутренний тормоз, когда речь идет о каком-то сложном или большом деле				
26	Мне проще все сделать самому, чем просить кого-то				
27	Свой рабочий день я начинаю с чтения газет, дружеских бесед, кофе				
28	Меня постоянно отрывают от дела				
29	Много времени я трачу на поиски нужной мне информации				
30	Неприятные дела я всегда откладываю на потом				
31	Мне трудно бороться с перегрузками и стрессами				
32	Нередко я просто забываю проверить список заданий и сделать то, что мне поручено				
33	У меня бывает много посторонних посетителей во время работы				

34	Я зарываюсь в мелочах, и из-за этого у меня постоянные заторы в работе				
35	У меня постоянное ощущение, что мои деловые совещания могли бы быть более эффективными				
36	Я люблю работать допоздна				
37	Я перепрыгиваю с одного дела на другое и ничего не довожу до конца				
38	При желании я всегда могу выкроить пару минут, чтобы перевести дыхание и расслабиться				
39	У меня есть специальный план обучения и для себя, и для своих подчиненных				
40	Я постоянно встречаюсь с подчиненными, чтобы быть в курсе их работы				
41	После некоторых совещаний у меня остается впечатление, что от меня ждали чего-то другого				
42	Я часто не обращаю внимания на очень важные детали				
43	На выходные я беру работу домой				
44	Иные дела занимают больше времени, чем предполагалось с самого начала, и порой мне приходится завершать сразу же несколько дел одновременно				

45	Я часто не использую отпуск до конца				
46	Мне нравится менять привычки и приобретать новые				
47	Я жду от своих подчиненных сверхурочной работы				
48	Моя система работы с документами может быть улучшена				
49	Все совещания, которые я провожу, длятся ровно столько, сколько запланировано, начинаются и заканчиваются вовремя				
50	Справляться с большими производственными нагрузками мне позволяет постоянная смена приоритетов				

Цель работы – вопросы 1, 20, 37, 39, 41, 49.

Эти профильные вопросы направлены на то, чтобы выяснить, можете ли вы концентрировать свою энергию и усилия на решении определенных задач. Ответы на эти вопросы помогут вам понять, почему ваши усилия дают именно такой результат, а также почему именно так, а не иначе вы тратите свое рабочее время.

Виды работы – вопросы 4, 9, 12, 13, 15, 36, 46.

Много нашего времени уходит на рутинные дела. Анализ ответов на эти вопросы поможет вам выяснить, как именно используется ваше рабочее время, знаете ли вы заранее, на что его потратите, а также есть ли разрыв между тем, что вы хотите получить от работы, и тем, что выходит на самом деле.

Медлительность – вопросы 7, 8, 14, 30, 37.

Эти вопросы касаются вашего обыкновения начинать работу без промедления, не откладывать дела в долгий ящик, не затягивать выполнение ответственных поручений, а также ваших способностей находить выход из любой ситуации. Несмотря на то что большинство

из нас любит начинать с решения более простых вопросов и задач, это не всегда разумно. Начинать следует не с простого, а с самого важного и срочного.

Планирование работы – вопросы 3, 18, 22, 25, 32, 38, 42, 44, 50.

Вопросы связаны с тем, как именно вы планируете свой рабочий день, чтобы добиться оптимальных результатов: фиксируете ли вы в течение дня все происходящие события, пытаетесь ли проконтролировать, как используете свое рабочее время.

Пожиратели времени – вопросы 17, 21, 27, 28, 33, 35, 41.

Пожиратели времени – это те люди, которые мешают вам работать, нарушают планы, ломают распорядок рабочего дня, снижая эффективность и производительность вашего труда.

Люди – вопросы 5, 6, 11, 16, 26, 31, 34, 40, 47.

Эти вопросы выявляют вашу способность и умение работать с другими людьми, сообща решать проблемы. Совместная работа – обязательная составляющая нашей производственной деятельности, хотим мы этого или нет. Мы часто пеняем на других, обвиняя их в том, что они не столько помогают, сколько мешают, а может быть, стоит иногда «и на себя посмотреть».

Бумажная работа (администрирование) – вопросы 23, 29, 48.

В любой работе не обойтись без документов. Ответы на эти вопросы помогут вам прояснить, как именно вы работаете с ними, – быстро даете им ход или, наоборот, накапливаете, превращая ваш стол в склад бумаг.

Персонал – вопросы 2, 10, 19, 24, 31, 43, 45.

Эти вопросы помогут вам понять, как именно подчиненные влияют на распорядок вашего дня, каков баланс между временем, потраченным на чисто производственные дела и на другие, не имеющие прямого отношения к работе.

3

Работа с персоналом

Хорошие указания приносят делу не меньшую пользу, чем хорошие примеры.

Сенека Младший

Общение и взаимодействие с людьми – неотделимая часть нашей жизни, где бы мы ни находились и чем бы ни занимались (на рабочем месте, на отдыхе, дома или на занятиях спортом). Мы можем назвать сразу несколько групп, к которым принадлежим. В организациях создаются рабочие группы; потребность людей в общении и социализации мотивирует их к созданию неформальных групп. Группы оказывают влияние на поведение людей. Когда человек становится членом коллектива, с одной стороны, он вынужден подчиняться установленным правилам (как формальным так и неформальным). С другой стороны, он получает определенные преимущества, поскольку существуют виды работ, которые невозможно выполнить в одиночку. В сплоченной группе общий результат может превосходить сумму индивидуальных итогов каждого сотрудника. Этот феномен носит название «синергический эффект», что наглядно показывает формула $1 + 1 > 2$ (один плюс один больше двух). Взаимодействие с другими людьми предполагает общение, от которого они получают удовлетворение, так же как и от выполнения поставленных задач.

Типы групп

Человечеству свойственно создавать группы для реализации различных потребностей и интересов. Исследователь теории менеджмента Чарльз Ханди в 1976 году определил основные из них:

- удовлетворение социальных потребностей;
- установление и подтверждение потребности;
- получение помощи или поддержки для достижения собственных целей (которые могут быть отличными от целей организации);
- активное участие и помощь в общем деле.

Задача менеджера – обеспечить получение выгод всеми членами группы, в таком случае от совместной эффективной деятельности выиграют и сотрудники, и компания.

В организациях формируются разные типы групп (рис. 3.1). Исследователи предлагают их следующую классификацию: формальные и неформальные, первичные и вторичные.



Рис. 3.1. Типы групп

Формальные группы имеют официальный статус в организации. Это, как правило, отделы, подразделения, проектные команды.

Формальные группы используются для выполнения различных задач в организации:

- распределение работ и управление ими;
- решение проблем и принятие решений;
- передача информации;
- координация и взаимодействие;
- предоставление людям возможности участвовать в принятии решений;
- переговоры, решение конфликтов;
- исследование или расследование событий, которые были в прошлом.

Неформальные группы не имеют официального статуса. Сотрудники взаимодействуют с большим количеством людей, отношения могут быть основаны на общих интересах или на необходимости обмениваться информацией. Обычно это совместное времяпрепровождение, спорт, клубы по интересам.

Первичные группы представляют собой сообщества, члены которых регулярно и часто взаимодействуют друг с другом для выполнения какой-либо работы или для общения по интересам. Например, небольшая рабочая группа, проектная команда или семья. Группы оказывают сильное влияние на ценности и убеждения своих членов.

Вторичные группы предполагают, что взаимодействие между членами проходит гораздо реже. По масштабу они больше, чем первичные. Это профессиональные ассоциации, рабочие комитеты, сообщества, кооперации. Вторичные группы менее сплоченные по сравнению с первичными.

Виртуальные группы. Современные информационные и коммуникационные технологии позволяют членам группы работать вместе и находиться на разных территориях, удаленных друг от друга. Общение происходит с помощью телефонной, в том числе мобильной, связи, электронной почты, видео или компьютерных конференций. Управление в таких группах затруднено тем, что отсутствует личное общение между членами группы, тем не менее современные средства связи позволяют сотрудничать достаточно эффективно и оперативно.

Факторы, влияющие на деятельность группы

На эффективность работы групп влияют следующие факторы:

- размер группы (часто зависит от стоящих перед ней задач). Есть прямая зависимость: чем больше численный состав группы, тем большими и разнообразными навыками она обладает;

- характер задачи. Если группа воспринимает поставленную задачу как важную, стоящую и реалистичную, она будет работать эффективнее, чем группа, которая воспринимает задание негативно (которое было ей навязано). Слишком сложная задача может испугать исполнителей своим масштабом. Слишком легкая не даст участникам чувство победы, не повысит их профессиональный уровень. Нечетко поставленная цель может ввести в заблуждение насчет конечного результата;

- ресурсы и поддержка для полноценного функционирования. Группа должна быть обеспечена соответствующими ресурсами. При организации работы следует оценить потребность группы в финансах, оборудовании и поддерживающих службах, необходимых для выполнения работы. Эффективность группы и моральный климат в ней могут ухудшиться в случае нехватки ресурсов;

- внешнее признание. Положение группы и ее членов в организации влияет на ее эффективность и моральный климат. Когда члены группы чувствуют значимость своей работы для компании, то они будут мотивированы выполнять свою работу. Для повышения эффективности деятельности следует давать понять членам группы значимость их работы;

- состав группы. Важно, чтобы в группе присутствовали люди, обладающие необходимыми знаниями и навыками для выполнения поставленной задачи. Следует также учесть, что для однородных групп (члены которых имеют схожие представления и ценности) свойственны меньшее количество конфликтов и большая степень сотрудничества между ее членами. В неоднородных группах (их члены обладают различными ценностями, убеждениями и опытом) наблюдается большая вероятность возникновения разногласий и конфликтов, но при этом в таких группах всегда отмечается более широкий спектр мнений, взглядов и суждений, что может быть полезно для решения задачи.

Личные (явные или скрытые) интересы одного человека могут сделать управление группой сложным и малоэффективным.

Поведение, характерное для достижения личных целей

Личные интересы и мотивация людей могут быть причиной саботажа работы даже при грамотном управлении со стороны менеджмента. И управлять деятельностью в такой ситуации становится достаточно сложно, так как трудно определить, какое действие направлено на реализацию собственных интересов, а какое – на общее дело.

Когда руководитель имеет дело с личными интересами, обратная связь от группы об отдельном вкладе каждого члена коллектива будет, скорее всего, неясной и неконкретной. Чаще всего в таких случаях озвучиваются общие групповые результаты.

Следующие вопросы помогут вам понять уровень взаимодействия в коллективе.

- Как ваша группа реагирует на плохие условия работы? Например такие, как чувство усталости, неудобно расположенные рабочие места, некомфортная температура, шум. Высказываются сотрудники по поводу улучшения условий работы или молча терпят?

- Каким образом сотрудники решают эмоциональные проблемы, например, преодолевают чувство, что с их мнением никто не считается, чувство неуверенности, огорчения? Оказывают ли члены группы моральную поддержку друг другу?

- Какая в вашем коллективе атмосфера: открытая и доброжелательная или напряженная и недобрая? Люди удовлетворены работой и общением друг с другом или нет?

- Как ваша группа реагирует на невербальные раздражители? Например, человек откидывается на спинку стула и явно демонстрирует игнорирование общей работы, зевает, смотрит в окно или в мобильный телефон. Чувствуется ли общий негативный эмоциональный фон?

Набор поведенческих моделей, направленных на достижение собственных целей, описал член Международной академии менеджмента Эндрю Какабадзе в 1988 году (табл. 3.1).

Таблица 3.1. Поведение, направленное на достижение собственных интересов

Поведенческая модель	Признаки
Нападение/защита	Нападение или отвержение предложений других людей или защита собственной позиции и положения
Блокирование/создание препятствий	Создание препятствий другим людям, их предложениям, идеям без выдвижения альтернативного предложения и разумных объяснений
Смена темы дискуссии	Перевод дискуссии в русло, где вы чувствуете себя более уверенно, а ваши позиции сильны
Поиск сочувствия/признания	Попытка вызвать у других сочувствие, тем самым заставив их помочь вам, а также попытки получить обратную связь относительно ценности вашего вклада в работу группы
Отказ от участия	Отказ от участия в общей работе группы
Набор очков	Стремление набрать очки за счет других членов группы и тем самым повысить собственный статус
Чрезмерное участие	Захват инициативы при проведении общей дискуссии, использование работы группы для удовлетворения собственных потребностей во власти и осуществлении контроля
Снижение значения других людей	Критика незначительных недостатков, несоответствий в работе и предложений других людей с целью подрыва их положения

Группа несет ответственность за решение своих проблем. При этом каждый член группы должен знать о существовании проблемы и стараться решить ее, создавая ситуацию, когда вся группа будет ответственна за свое развитие.

Типичные сложности в групповой работе

В ходе деятельности группы возможны определенные сложности, так как отдельные члены коллектива могут иметь различные потребности и мотивацию, а также различный уровень ответственности. Поэтому часто бывает, что они стараются внести в группу свое индивидуальное мнение и влияние на работу всего коллектива.

Обычно, когда все члены группы имеют общие цели, такой коллектив работает эффективно. На практике часто происходит так, что отдельные сотрудники вносят в группу «скрытые повестки дня» – личные цели, которые не имеют ничего общего с групповыми, а чаще всего и противоречат им.

- Использование рабочего совещания для того, чтобы произвести благоприятное впечатление на коллег. Подача искаженной информации в выгодном для себя свете.

- Отказ от тех или иных предложений сотрудников на мнимом основании того, что они могут понизить собственный статус.

- Использование планерки и собрания для того, чтобы очернить действия коллеги или поставить его в неудобное положение.

Наиболее эффективный способ борьбы со «скрытыми повестками дня» – озвучивание всему коллективу имеющейся ситуации. Конечно, при этом нет гарантии, что сотрудники откроют истинные мотивы своих поступков, но как минимум работники будут в курсе происходящих событий, что даст необходимую точку опоры для дальнейшего управленческого контроля и разрешения сложной ситуации.

Групповое беспокойство

Отношения в группе являются более серьезным источником стрессов, в отличие от индивидуальных взаимоотношений. Во многих случаях чем больше группа, тем большему стрессу подвергаются ее члены. В группе люди на виду у всех – из-за этого может появиться чувство неуверенности относительно того, соответствуют ли они

заявленным требованиям. Люди могут вести себя неподобающим образом:

- избегать участия в работе группы и быть незаметными;
- искать помощи у кого-либо более сильного, вступить в союз с человеком, у которого больше шансов победить, независимо от того, разделяют они его взгляды или нет;
- найти козла отпущения (наиболее часто это встречается, когда один из членов группы – намного слабее).

Групповое мышление

В работе группы есть еще один момент, о котором стоит сказать. Когда люди проводят долгое время вместе, они неизбежно начинают одинаково смотреть на вещи, одинаково подходить к решению задач и постановке вопросов. При определенных условиях приверженность группе перевешивает способность реалистично оценить ситуацию. Особенно такие ситуации часты, когда:

- перед группой стоит необходимость принять важное решение в жесткие временные сроки;
- группа довольно однородна;
- группа склонна изолировать себя от внешнего мира;
- у лидера группы есть предпочитаемый вариант решения, который группа склонна поддержать.

Членам давно существующих групп необходимо помнить, что они подвержены групповому мышлению, которое можно распознать по следующим признакам:

- преувеличенное чувство важности группы и чувство неуязвимости;
- единодушие;
- отказ от менее предпочтительных вариантов;
- призывы к нравственности;
- отрицательный стереотипный образ оппонентов;
- давление на членов группы относительно поддержки решений;
- самоцензура сомнений.

Для преодоления группового мышления необходимо формировать группу из людей с разными точками зрения. Степень согласия в группе должна быть средней, но не высокой.

Практические техники групповой работы

В инструментарии менеджмента имеется целый набор техник, которые помогают управлять групповым взаимодействием. Задача техник в том, чтобы вовлечь каждого члена в работу всего коллектива и повысить рабочий потенциал, в том числе творческий, инновационный.

Рассмотрим три наиболее простые и полезные техники, которые я применял в своей работе. Они особенно эффективны, когда есть сложная для выполнения, нестандартная задача, легко могут использоваться на рабочих совещаниях и планерках, так как не требуют специальной подготовки.

Круговой сбор идей

Достоинством этого метода является возможность каждому члену группы высказать свое мнение независимо от занимаемой должности и статуса. Когда группа озвучивает множество вариантов решения задачи, внимание концентрируется на способах решения, а не на личности инициатора идеи.

Этапы кругового сбора идей следующие.

1. Руководитель группы просит каждого сотрудника подумать некоторое время (как правило, несколько минут) над решаемой задачей.
2. Каждый человек записывает кратко идеи, которые он готов вынести на обсуждение.
3. Менеджер просит всех членов группы высказать по очереди по одной идее из своего списка, исключая возможные повторения.
4. Идеи записываются на плакате или доске для всеобщего обозрения.
5. Процесс повторяется до полного прекращения появления новых решений.

После того как все идеи будут зафиксированы письменно, группа приступает к их обсуждению и выбору наиболее оптимального решения.

Мозговой штурм

Мозговой штурм – это техника сбора идей, связанных с решением рассматриваемой задачи, стоящей перед группой. Из всего количества предложений выбирается наиболее оптимальное. В данной технике поощряется высказывание самых неожиданных и нестандартных способов преодоления имеющихся препятствий в деятельности. Обсуждение высказанных идей проходит на втором этапе, поэтому члены группы не волнуются из-за того, что их вариант может быть отклонен. Оценка идей проводится в другое время и, возможно, с привлечением других людей. Мозговой штурм – четко структурированный алгоритм действий, которым необходимо управлять руководителю. Он состоит из двух этапов.

Этап 1. Генерация идей.

1. Перед коллективом ставится четко сформулированная и понятная задача, которую предстоит решить. Обозначается время для выполнения штурма, как правило, не более 15 минут.

2. Сотрудников просят высказать как можно больше идей и вариантов решения вопроса, поощряются нестандартные предложения.

3. Во время высказывания идей запрещена любая их оценка и критика.

4. Мотивируется увеличение количества инсайдов, предложенных участниками группы.

5. Все высказанные идеи и предложения обязательно фиксируются письменно на плакате или доске для всеобщего обозрения.

Этап 2. Обсуждение идей.

1. Проводится оценка предложенных идей, ее целью является более глубокий анализ сложившейся ситуации и поиск способов разрешения противоречий. На данном этапе не стоит задача нахождения немедленного ответа.

2. Сотрудники, участвующие в обсуждении и оценке, должны иметь опыт работы и знания в области решаемой задачи. Состав коллектива при оценке идей может быть изменен в отличие от первоначального.

3. Идеи и решения ранжируются по степени их эффективности при планируемом применении: бесполезные и бессмысленные; заслуживающие внимания и более подробного анализа; достойные немедленной реализации.

При правильном проведении мозговой штурм дает отличный результат, так как среди высказанных идей и способов решения задачи, как правило, всегда имеются действительно интересные и эффективные. Мозговой штурм оказывает положительное влияние на развитие группы и ее сплоченности.

При проведении мозгового штурма руководителю необходимо помнить о следующих вещах.

- Некоторым сотрудникам в силу их личностных качеств будет очень сложно удержаться от критических высказываний в адрес своих коллег.

- Если менеджер не имеет нужных навыков в проведении подобных мероприятий, то он может отдать инициативу неформальным лидерам группы, которые сумеют завладеть ситуацией и увести обсуждение в совершенно другую сторону.

- Некоторые члены группы могут быть зажаты и скованны и не участвовать в обсуждении, поэтому руководителю необходимо максимально вовлекать таких сотрудников в обсуждение и давать им возможность высказаться.

Руководителю необходимо учесть все эти моменты перед проведением мозгового штурма и прогнозировать поведение тех или иных членов группы.

Дискуссии в небольших группах

Этот метод также дает возможность всем членам группы высказать свое мнение по тому или иному вопросу. Его ключевое отличие от двух предыдущих техник состоит в том, что способ эффективно работает, когда группа насчитывает больше семи человек и есть опасение того, что некоторые сотрудники не смогут активно участвовать в обсуждении. Тогда целесообразно разделить группу на небольшие подгруппы, например тройки. Для каждой подгруппы назначается свой модератор, задача которого – контролировать, чтобы каждый член тройки высказал свое мнение, следить за отведенным на выполнение задания временем. После того как подгруппы обсудят задачу, каждая делегирует своего представителя, который от лица своей тройки высказывает идеи и способы решения задачи.

Достоинство такого способа техники групповой работы состоит в том, что каждый член малой группы может высказать наибольшее количество своих идей, при этом подгруппы могут искать решение как для общей групповой задачи, так и для ее части. Например, имеющуюся проблему можно разложить на составляющие: финансовый аспект, маркетинг, управление персоналом и т. д. И дать отдельный блок на обсуждение подгруппе для более глубокой проработки вопроса.

Этапы проведения дискуссии в небольших группах таковы.

1. Определяется количество подгрупп, на которые планируется разделить группу.

2. Очерчивается круг вопросов, над которыми будет работать каждая подгруппа, и время, которое планируется отвести на обсуждение.

3. Коллектив делится на подгруппы, каждой дают задание.

4. Нужно еще раз напомнить про отведенное на выполнение задания время и способ предоставления полученных результатов.

5. После завершения обсуждения собирается вся группа. Каждая подгруппа высказывает свои идеи и предложения, которые необходимо записать на плакате.

Подумайте о вашей работе на предстоящий месяц. Попробуйте понять, в каких ситуациях вы сможете применить техники групповой работы: круговой сбор идей, мозговой штурм, дискуссии в небольших группах.

Работа в команде

Команда представляет собой особую группу. Группы и команды часто выполняют одни и те же функции. Команда – это группа людей, находящихся в полном контакте друг с другом и действующих сообща. У группы и команды много общего, при этом у команды все-таки имеется своя специфика (табл. 3.2).

Таблица 3.2. Ситуации, когда эффективнее работать индивидуально или в группах либо в командах

Целесообразно работать группой или индивидуально	Целесообразно сформировать команду
Решение простых задач	Решение сложных, комплексных задач и проблем
Когда достаточен уровень сотрудничества	Когда важны решения на основе консенсуса
Когда предполагается минимальная свобода выбора	Когда существует много вариантов решений и есть сомнения, на каком остановиться
Когда нужно принять решение быстро	Когда необходима высокая степень приверженности принятому решению
Когда требуются узкие навыки и компетенции	Когда требуется широкий спектр навыков и компетенций
Когда интересы участников полностью противоположны	Когда можно использовать интересы других участников
Когда оценивается индивидуальный вклад сотрудников в работу организации	Когда организация вознаграждает результаты командной работы
Поиск инновационных решений	Когда надо найти решение, устраивающее всех

При формировании команды одними из главных критериев, как правило, являются профессиональные навыки, знания и опыт.

У всех членов команды есть свои сильные стороны и предпочтения относительно ролей, которые они хотят играть в команде. Согласно исследованию, проведенному Рэймондом Белбином (Великобритания, доктор психологических наук, выпускник Кембриджа, почетный профессор университетов в Бристоле и Экстере), стабильных успехов добиваются команды, в которых представлен полный набор ролей, показанных в табл. 3.3.

Таблица 3.3. Роли, возможные в командах

Роль	Вклад в работу команды	Допустимые слабости
Мыслитель	Творческий, нестандартный подход. Новатор. Источник оригинальных идей	Неразвитые навыки коммуникации. Его легко расстроить. Может подолгу рассуждать об интересных идеях
Исполнитель	Превращает решения в управляемые задачи, придает работе группы методичность	Некоторый недостаток гибкости мышления. Не любит абстрактные идеи. Недоволен частыми изменениями плана
Доводящий до конца	Добросовестный, старательный. Главным в задаче видит ее завершение. Все делает в срок	Интроверт, часто испытывает беспокойство, не любит небрежного отношения со стороны других
Исследователь ресурсов	Дипломат, имеет много связей, знакомств. Способен импровизировать. Исследует возможности. Энтузиаст, коммуникабельный человек	Теряет интерес, когда проходит энтузиазм. Перескакивает с одной задачи на другую. Его деятельность необходимо контролировать больше, чем других
Приводящий в действие	Ориентирован на выполнение задачи. Стимулирует команду. Продвигает работу. Энергичен	Легко поддается на провокацию, впадает в уныние. Импульсивен и нетерпелив. Нетерпим к неопределенности и косности
Коллективист	Способствует гармонии в команде, снижает напряжение. Чувствителен, в меру самоуверен	Нерешителен в трудный момент. Может избегать конфронтации. Может выжидать, когда надо принять решение
Координатор	Проясняет цели, хороший председатель на собраниях, коммуникабельный, лидер	Может манипулировать. Любит, когда работу выполняют другие. Может приписать себе заслуги командной работы
Специалист	Обладает редкими знаниями и навыками. Предан своему делу, сосредоточенный, целеустремленный	Вносит узкоспециализированный вклад в работу команды. Часто имеет слабые навыки общения. Зачастую не способен видеть картину целиком

Для руководителя команды очень важно продумать все необходимые в группе роли и подобрать соответствующих сотрудников, развить сильные стороны участников и сбалансировать слабые. При этом роль, которую выполняет сотрудник на данный момент, может измениться в зависимости от ситуации. Каждая роль, с одной стороны, дает дополнительную силу команде, с другой стороны, имеет свои «допустимые недостатки». Это понятие, введенное Белбиным, говорит о том, что руководителю нужно грамотно работать со слабыми сторонами членов команды, не пытаться их скорректировать, так как это приведет к ослаблению сильной стороны сотрудника.

Менеджеру важно помнить о следующем.

- Любой член команды способен сыграть от одной до четырех ролей.

- Большинство людей могут исполнить вторые роли в команде. Эти роли не совсем подходят для них, но все же им по плечу.

- Когда человек пытается выполнить роли, которые для него не являются естественными, он ощущает себя некомфортно и его деятельность неэффективна.

- Команда будет действовать результативнее, если установлен баланс в распределении ролей между ее участниками.

- Слабые стороны членов коллектива нужно принимать, уметь с ними работать и не пытаться исправить.

- Многочисленные исследования подтверждают, что 10 % людей в команде будут плохо работать при любых обстоятельствах, поэтому таких сотрудников следует занять иной деятельностью.

Для эффективной деятельности мало собрать людей в группу и назвать ее командой – она должна работать как одно целое.

Этапы развития команды (Катценбах и Смит)

Джон Катценбах имеет 45-летний опыт консультирования, является признанным экспертом в организационной деятельности, в области сотрудничества и ведения переговоров, корпоративного управления и мотивации сотрудников. Много лет управлял деятельностью компании McKinsey. Автор множества научных статей и книг-бестселлеров.

Дуглас Смит – консультант, писатель, преподаватель и изобретатель с широким кругозором. Признается одним из ведущих мировых лидеров по консультированию в области инноваций и стратегического планирования. Как и Д. Катценбах, занимался развитием компании McKinsey.

Катценбах и Смит в свое время выделили пять этапов развития команды (рис. 3.2).

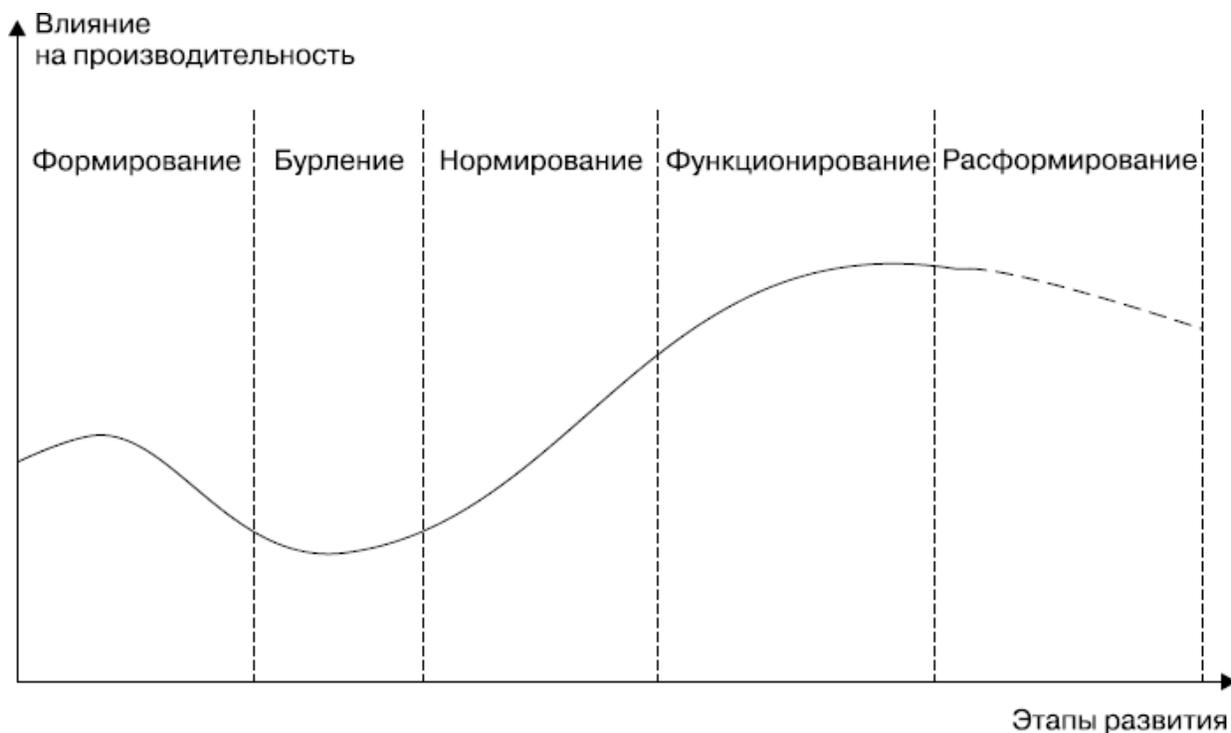


Рис. 3.2. Этапы развития команды

Формирование

На этом этапе роль руководителя архиважна. Он знакомит людей друг с другом, создает дружескую обстановку, помогает избавиться от страха и неуверенности. Разъясняет цели, стоящие перед командой, объясняет роль каждого участника, его функционал и конкретную часть работы, за которую тот несет ответственность.

Бурление

Помощь менеджера может заключаться в решении возникающих проблем, в предоставлении обратной связи с учетом всех точек зрения и поощрении членов команды к совместной работе для достижения поставленных целей. Если менеджер выберет авторитарный стиль руководства и будет стараться подавить возникший конфликт, это навредит и члены команды могут отвергнуть формального лидера и найти альтернативу. Данный этап играет важную роль в сплочении команды.

Нормирование

На данном этапе задачей менеджера является деятельность, направленная на установление норм и правил командной работы, способствующих повышению уровня эффективности группы. Навыки создания команды должны способствовать ее сплочению и формированию у каждого ее члена чувства приверженности командным ценностям.

Функционирование

Этап характеризуется сплоченной работой команды в достижении поставленных целей. Менеджер оценивает эффективность деятельности в целом и каждого сотрудника в отдельности. Команда занята вопросами продуктивности деятельности и поиском новых возможностей. Важно поощрять усилия всей команды, а не отдельных ее членов (это может привести к созданию атмосферы конкуренции и враждебности). Ввиду этого система оплаты труда по отдельным, индивидуальным показателям работы крайне нежелательна, так как может привести к разрушению командного духа и сплоченности персонала.

Расставание (расформирование команды)

Руководитель должен с пониманием относиться к неуверенности, которую испытывают люди, когда их работа закончена и предстоит опять трудиться над новыми задачами. Менеджер должен уменьшить

стресс, связанный с переменами, ведь участники неизбежно испытывают грусть при расставании. Поэтому вполне уместно, если руководитель посоветует членам команды поддерживать связь друг с другом и развивать свои отношения в новых проектах.

Повышение эффективности работы команды

Постановка целей: необходимо ставить ясные и четкие цели, которые важны для всех. При этом потребности команды не должны расходиться с потребностями и ожиданиями компании. Если команда работает долгое время, необходимо пересматривать и уточнять цели.

Прояснение индивидуальных целей и распределение задач: следует уточнять цели и приоритеты всех членов команды, а также распределить задачи между ними.

При этом важно помнить:

- насколько хорошо задача соотносится с предпочитаемой ролью (ролями) исполнителя;
- кто из членов команды обладает необходимыми знаниями и опытом для четкого и своевременного выполнения задачи;
- для развития какого члена команды данная задача будет полезной;
- если члены команды имеют хорошую подготовку и поддержку, выполнение какой-либо задачи совместно позволит им приобрести новые знания и навыки, увеличит их мотивацию и уверенность в своих силах, повысит доверие в команде.

Создание доверия

Доверие – неперемное условие любых успешных отношений. Отсутствие доверия разрушает взаимоотношения людей, так как они начинают скрывать свои истинные чувства и взгляды.

Каждый член команды должен нести ответственность за создание доверия, хотя при этом основная ответственность ложится на лидера, поскольку он имеет наибольшее влияние на команду. Доверие основывается на взаимном уважении взглядов друг друга независимо от того, согласен ли сотрудник с мнением коллег, на умении выслушать чужую точку зрения не перебивая и на возможности поделиться своими соображениями, не опасаясь критики в свой адрес.

Вовлечение в деятельность всех членов команды и предоставление им определенного уровня самостоятельности – хорошие способы для демонстрации доверия со стороны руководителя. Члены команды будут чувствовать, что им доверяют, когда станут участвовать в постановке целей и получат необходимую автономность при выполнении поставленной задачи.

Для эффективной работы следует регулярно пересматривать, анализировать и корректировать выполнение работы как отдельными сотрудниками, так и всей командой в целом. Команда – это особая форма группы, и эту разницу должны понимать как рядовые члены, так и лидер. Необходимы терпение и понимание во время ее развития, распределения ролей и оценки работы каждого сотрудника. Важно создавать атмосферу доверия, дружелюбия и взаимовыручки.

Совещания

Совещания – необходимая часть работы и культуры большинства современных компаний. Совещания являются значительной составляющей в работе с персоналом, помогают в принятии решений, информировании сотрудников и выполняют поддерживающе-развивающую функцию (табл. 3.4).

Рассмотрим типы совещаний.

- **Брифинг.** Его задачи – инструктаж людей относительно предстоящей работы, обязанностей, знакомство с новыми распоряжениями и правилами. Цель брифинга – сообщить сотрудникам, что от них требуется, проверить, насколько людям понятна поставленная задача, и ответить на возможные вопросы.

- **Деловое совещание.** Обычно проводится для принятия решений. У него, как правило, имеется формальная повестка дня, в соответствии с которой обсуждаются те или иные вопросы и принимаются управленческие решения. Недостаток таких мероприятий – попытка детально обсудить все имеющиеся вопросы, что приводит к затянутости совещания, люди устают и, как следствие, думают и действуют неэффективно.

- **Планерка.** Короткое совещание, посвященное процессу выполняемой работы. Обычно проводится в начале каждого рабочего дня. Менеджер распределяет задания на текущий день, не тратя на это

больше 15–20 минут. Сотрудники, получив задание, незамедлительно приступают к его выполнению.

- **Консультация.** Такие совещания проводятся как для сотрудников организации с целью разъяснения тех или иных обстоятельств и предстоящих изменений, так и для клиентов, партнеров и представителей общественных организации. Консультация при правильной подготовке и проведении может быть весьма полезна для планирования и развития у персонала чувства приверженности и преданности организации.

- **Совещание для оценки.** Проводится для оценки прогресса продвижения компании или ее отдельных подразделений к поставленным целям. К таким совещаниям иногда привлекают внешнего консультанта или фасилитатора (человека, обеспечивающего успешную групповую коммуникацию). Процесс оценки достаточно сложен и требует подготовки, поэтому, как показывает практика, для него необходимо проводить отдельное совещание. Если оценку делать в ходе, например, делового совещания, то результат будет, скорее всего, неточным.

Таблица 3.4. Преимущества и недостатки совещаний

Преимущества	Недостатки
У сотрудников появляется чувство причастности и ответственности за выполнение поставленных задач	Отнимают рабочее время
У персонала развиваются навыки общения, ведения переговоров и принятия решений. Повышается удовлетворение от работы	Имеют определенные затраты. Чем больше людей участвует в совещании, тем дороже оно обходится
Облегчается общение членов коллектива между сотрудниками разного уровня	Низкая оперативность, так как принятие решений может затянуться и благоприятная возможность будет упущена
Подчиненным облегчается доступ к руководителям и принятию управленческих решений	Слабеет индивидуальная ответственность и инициатива работников
Учитываются мнения разных людей с разными взглядами, повышается качество принимаемых решений	Ввиду того что менеджеры могут посчитать себя отстраненными от управления, у них может снизиться удовлетворение от выполняемой работы
У руководителей есть возможность быть в курсе всего происходящего, вовлекаются в обсуждение все члены группы, что способствует ее сплоченности	Могут быть приняты некачественные решения

Таким образом, совещание – это один из способов взаимодействия людей в организации. Для того чтобы совещание было продуктивным, руководителю необходимо четко понимать, когда и с какой целью он собирается его провести. Часть рабочих вопросов, которые выносятся на совещания, можно обсудить другими способами, не отрывая большое количество людей от работы. Приведу примеры.

- Принятие ряда решений можно делегировать сотрудникам организации.
- Передать необходимую информацию можно в письменном виде, а также с помощью электронных средств коммуникации.

- Консультировать можно как в групповом, так и в индивидуальном порядке, используя телефонную и компьютерную связь.

- Оказать поддержку и необходимую помощь сотрудникам не запрещается в процессе руководства деятельностью, а также с помощью более опытного коллеги, выполняющего роль наставника. Как и распределение рабочих заданий, это может происходить в индивидуальном порядке.

Производственные совещания не похожи друг на друга, они отличаются по стилю и культуре проведения, поэтому рассмотрим их подробнее (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Культура и стиль совещаний

Линия «состязательный – согласительный»

Состязательный стиль чаще всего типичен для совещаний, участники которых представляют собой группы с различными интересами и взглядами. Как правило, участники таких мероприятий действуют, исходя из следующих соображений.

- Открытая дискуссия для обсуждения спорных вопросов – наилучший способ разрешения ситуации.
- Каждый член совещания может продвигать и отстаивать свою позицию.
- Признают, что общее согласие нереально и решения лучше принимать голосованием.
- Не доверяют даже тем, кто открыто выражает им поддержку.

Согласительный стиль характерен для ситуаций, когда участники совещания имеют сходные ценности, взгляды и цели. Участники придерживаются в своем поведении следующих представлений.

- Наиболее эффективный способ разрешить спорную ситуацию – обменяться мнениями и обсудить разные точки зрения в атмосфере доверия и открытости.
- От членов группы ожидается, что они пожертвуют своими личными интересами ради общей цели, а сотрудники надеются, что их мнения будут приняты во внимание при принятии решения.
- Принимаемые решения должны отвечать как групповым, так и индивидуальным целям персонала.

Как показывает многолетняя практика, совещания с состязательным стилем используют организации с формальной структурой и иерархией. Совещания согласительного стиля ведения присущи менее формализованному формату.

Каково ваше мнение по поводу состязательных и согласительных совещаний?

Какие характеристики, приведенные выше, вы узнали в совещаниях, которые проходят с вашим участием?

Линия «формальный – неформальный»

К левому верхнему квадранту схемы (формальный состязательный стиль), как правило, относятся большие совещания или собрания в бюрократических организациях, например в крупных общественных

организациях, правительственных учреждениях. Таким мероприятиям свойственны официальная манера общения, соблюдение формальных процедур и формальных обязанностей, присутствие председателя и секретаря. Для достижения успеха на подобных совещаниях необходимо знание всех правил и процедур, скрытых целей, умение манипулировать информацией, лоббировать свои интересы, не бояться открытого спора и противостояния.

Правый верхний квадрант (формальный согласительный стиль) обозначает деловые совещания успешных компаний. Для принятия решения может использоваться мозговой штурм или обсуждение в малых группах. Микроклимат на таких мероприятиях спокойный, так как отсутствуют скрытые конфликты, много внимания уделяется развитию чувства сплоченности и приверженности. Формальные совещания имеют преимущество в том, что в условиях четко определенных правил дают возможность каждому участнику высказать свое мнение.

Совещания из нижнего правого квадранта (неформальный состязательный стиль) характеризуются наличием внутренней нестабильности, так как здесь отсутствуют установленные правила и процедуры, которые сдерживают и регулируют возникновение конфликтных ситуаций. На таких совещаниях зачастую стихийно могут организовываться неформальные структуры, оказывающие влияние на поведение других участников, а сама процедура может быть сорвана. Подобные совещания чаще всего проводятся в совсем молодой организации, и руководителю следует подумать о том, как изменить ситуацию, если он видит, что его совещание попадает в эту категорию.

Из всего изложенного можно заключить, что на формальных состязательных совещаниях будут оцениваться ваши личные достижения и требуются политические навыки. Для успешного участия в таких совещаниях, помимо изучения документов и подготовки аргументации, нужно лучше узнать других участников, лоббировать интересы тех, кто может поддержать вас. Ценными участниками считаются люди, принимающие активное участие в обсуждении, делающие толковые предложения, с готовностью берущие на себя ответственность за порученные им задания.

На формальных и неформальных согласительных совещаниях внимание уделяется совместному достижению целей посредством

коллективной работы. Для участия в таком мероприятии каждому сотруднику потребуется умение слушать других, ясно и четко излагать свои мысли, быть честным и открытым, уважать другие точки зрения, понимать процесс принятия решения. Ценятся участники с высоким уровнем самодисциплины, с ясным представлением о целях, способные аргументировать и мыслить творчески.

Конечно, в реальной жизни нельзя все предугадать и спланировать заранее. Даже хорошо подготовленное совещание может потерпеть фиаско, так как простые на первый взгляд вопросы могут перерасти в сложные, участники могут устать и не принимать активного участия в обсуждении. Тем не менее, имея необходимые знания и регулярно применяя их на практике, вы научитесь эффективно проводить совещания.

Власть, полномочия и влияние

Умение влиять на окружающих чрезвычайно важно для успеха управленческой деятельности. Вам нужно оказывать влияние на сотрудников в группе или команде, за деятельность которой вы несете ответственность, обеспечить достижение согласованных целей.

Власть и влияние – важная основа организационной политики.

Влияние – это процесс воздействия на мысли или поведение других людей. Влияние возникает тогда, когда человек или группа воздействует на мысли и поступки другого человека или группы.

Власть – потенциал (возможность) или способность человека или группы влиять на других людей или группы.

Полномочие – право применять власть. Полномочие является специфическим видом власти. Это власть, формально предоставляемая человеку или группе вследствие их положения или роли, которую они выполняют в организации.

Способность человека или группы влиять на других людей зависит от отношений между ними. Например, вы можете убедить коллег в необходимости поддержать то или иное ваше решение, в обмен пообещав им что-то.

Власть порождается различиями в доступе к ресурсам. Например, если вы зависите от одного поставщика, то, вероятнее всего, он обладает большей властью над вами; если бы у вас было несколько поставщиков, ваше предприятие имело бы большее влияние.

Влияние, которое дает власть, никогда не бывает односторонним. В любых взаимоотношениях сотрудников или групп каждая из сторон может влиять на другую. Как руководитель, обладающий властью, вы в определенной степени зависите от подчиненных, и они могут влиять на вас, например саботируя ваши решения или отказываясь от сотрудничества друг с другом.

Источники власти

Существует много различных источников (или основ) власти. Исследователи в области менеджмента *Френч* и *Равен* выделяют следующие источники власти:

- положения и полномочия – это власть, которой наделен человек или группа вследствие своей должности. Эта власть поддерживается принятыми в организации правилами и имеющимися ресурсами;

- контроль над ресурсами. Любое предприятие нуждается в материальных ресурсах (деньги, персонал, материалы, технологии, клиенты). Контроль над ценными и ограниченными ресурсами – источник власти одних людей над другими.

Если ваше положение в компании дает вам возможность распределять ресурсы, значит, вы обладаете реальной властью, так как деньги являются ключевым ресурсом, ввиду того что они могут быть легко преобразованы в другие ресурсы. Поэтому нет ничего удивительного, что основная политическая борьба разворачивается вокруг составления бюджетов и распределения финансовых ресурсов. Один из способов ослабить ваше влияние – это уменьшить ваш контроль над ресурсами.

Люди – очень ценный ресурс предприятия; если вы управляете кадрами, то можете иметь определенную власть. Но при этом важно помнить, что менеджер тоже зависит от подчиненных.

Социальные связи

«Неважно, что вы знаете, важно, кого вы знаете». Аналогично тому, как вы занимаете определенное положение в организации, вы также занимаете определенное положение в сфере социальных взаимоотношений. Широкая сеть социальных связей и полезных знакомств создает хорошую базу для получения власти.

Экспертные (специальные) знания

Власть эксперта (специалиста) основана на том, что человек обладает специальными полезными знаниями. Вы можете влиять на поведение людей, если они признают, что вы эксперт в важной для них области. При этом вам следует понимать, что ваши знания должны соответствовать конкретным задачам, стоящим на повестке дня.

Контроль над информацией

Информация – один из самых важных ресурсов для управления любой организацией, соответственно, контроль над ней – источник власти менеджера. Людей, которые работают с потоком информации, часто называют привратниками, так как они способны контролировать его. Привратники могут распределять информацию согласно собственным взглядам и интересам.

Личностные характеристики

Власть личности – один из значимых видов власти, берет начало из личных качеств человека. Интеллект, надежность, объективная самооценка, уверенность в себе, красноречие, обаяние, энергия, дружелюбие, эрудиция и юмор – эти личностные качества будут способствовать повышению доверия окружающих к вам и признанию вашего влияния на них. Эти качества называются харизмой.

Все вышеописанные источники власти признаются легитимными до тех пор, пока используются корректно для реализации целей, согласованных с целями организации.

Стратегии влияния

Классики менеджмента выделяют шесть стратегий влияния на поведение других людей: использование положения, стратегии подталкивания и приманивая, стратегия убеждения, подготовительная и превентивная стратегии.

Использование положения

Руководитель может влиять на сотрудников, используя полномочия, данные должностью. У военных это просто – отдал приказ. На гражданской работе более приемлемая форма – предложение выполнить или просьба. Эффективность данной стратегии напрямую зависит от организационной культуры и стиля управления.

Власть положения дает право менеджеру разрабатывать и внедрять правила, нормы и процедуры, которые должны выполнять

подчиненные. Для того чтобы эти правила можно было реализовать, необходимы два условия:

- подчиненные менеджера признают за ним право разрабатывать или применять правила и процедуры;
- менеджер имеет средства усиления правил, например право на применение штрафов и санкций к любому, кто не выполняет правила.

Без этих условий успешное выполнение правил и процедур вызывает большие сомнения.

Для лучшего понимания данной стратегии полезно ответить на следующие вопросы.

1. Какими полномочиями в вашей нынешней должности вы обладаете для того, чтобы влиять на деятельность людей?

2. Дает ли занимаемая должность право разрабатывать и внедрять правила и процедуры? Какие еще виды власти вы можете использовать при необходимости?

3. Как вы считаете, признает ли персонал ваши полномочия? Они так же оценивают пределы власти, как и вы? Если это не так, что вы можете сделать для изменения ситуации?

Стратегия подталкивания: метод кнута

Стратегия подталкивания заключается во влиянии на людей с помощью наказания или угрозы наказания по отношению к тем, кто не выполняет требования. Наказание может заключаться в лишении чего-либо ценного, например премии, или в наложении штрафа. Недостаток этого метода в том, что достигается вынужденное, а не искреннее подчинение влиянию.

Стратегия приманивания: метод пряника

Стратегия приманивания использует вознаграждение для оказания влияния и часто приобретает вид обмена: «Я вам дам то-то, а вы сделаете это». Пряник – это премия, бонус, повышение, признание и включение в какую-то престижную группу. При этом материальное вознаграждение эффективно в краткосрочной перспективе, а в долгосрочной сомнительно. Похвала, признание хорошо влияют на

мотивацию и качество работы, но надо действовать осмотрительно, чтобы не вызвать зависть или протест у других членов группы.

Стратегия убеждения

Убеждение – это способ влияния на людей, основанный на призыве к разуму. Эффективность стратегии зависит от важности аргументов. Стратегия убеждения – наиболее распространенное средство оказания влияния в большинстве компаний. При адекватном ее использовании она хорошо воспринимается персоналом и оказывается весьма эффективной. Истинное убеждение – это обязательно диалог, в котором каждая из сторон стремится понять точку зрения другой стороны.

Подготовительная стратегия

Ее миссия – подготовка почвы для будущих попыток оказать влияние на людей. Например, перед важным совещанием вы можете создать коалицию, настроить должным образом коллектив для принятия решения в вашу пользу.

Превентивная стратегия

Оказать влияние можно путем предотвращения каких-либо действий. Например, можно препятствовать обсуждению вопроса на совещании, скрыть или исказить информацию, подавить разногласия. Или провести важную встречу, когда ваши оппоненты будут на ней отсутствовать, и таким образом повлиять на решение вопроса.

Одной из важных характеристик превентивной и подготовительной стратегий является то, что они скрыты от других людей, а это может привести к ухудшению общения, конфликтам и снижению эффективности деятельности сотрудников.

Способность влиять на других людей – одна из ключевых компетенций любого менеджера. Вы можете использовать любые перечисленные стратегии комплексно: в дозированном сочетании они

могут быть вполне эффективными (все зависит от ваших личностных качеств и навыков управления).

Социально-психологические методы влияния

Психологические методы управления играют важную роль в работе с персоналом, поскольку направлены на конкретную личность и, как правило, индивидуальны. Главной особенностью этих методов является то, что они нацелены на внутренний мир человека, его личность, интеллект, чувства, поведение и позволяют сосредоточить внутренний потенциал сотрудника на решении конкретных задач.

Способы психологического воздействия – важнейшие составляющие психологических методов управления. Они обобщают необходимые этические приемы психологического воздействия на персонал для координации действий сотрудников в процессе совместной деятельности. К ним относятся:

- внушение – представляет собой целенаправленное психологическое воздействие на подчиненного со стороны руководителя с помощью обращения к групповым ожиданиям и мотивам побуждения к труду;

- убеждение – основано на аргументированном и логическом воздействии на психику сотрудника для достижения поставленных целей, снятия психологических барьеров, устранения конфликтов в коллективе;

- подражание – способ воздействия на отдельного сотрудника или социальную группу путем личного примера руководителя или иного лидера, поведение которого является образцом для других;

- вовлечение – психологический прием, посредством которого сотрудники становятся соучастниками трудового или общественного процесса (принятие согласованных решений, корпоративные мероприятия, соревнование);

- побуждение – позитивная форма морального воздействия на сотрудника, повышающая его социальную значимость в коллективе, когда подчеркиваются положительные качества сотрудника, его опыт и квалификация, мотивация к успешному выполнению порученной работы;

- принуждение – крайняя форма психологического воздействия при отсутствии результатов иных форм воздействия, когда сотрудника заставляют выполнять определенную работу против его воли;

- осуждение – прием психологического воздействия на сотрудника, который допускает большие отклонения от этических норм коллектива или результаты труда которого крайне неудовлетворительные. Такой прием не может применяться в отношении сотрудников со слабой психикой и практически бесполезен для воздействия на отсталую часть коллектива;

- требование – имеет силу распоряжения и может быть эффективным только в случае, когда руководитель обладает полнотой власти или пользуется непререкаемым авторитетом. Во многих отношениях категорическое требование аналогично запрещению, выступающему в виде легкой формы принуждения;

- запрещение – обеспечивает тормозящее воздействие на личность и по своей сути является вариантом внушения, ограничения недозволенного поведения (бездеятельность, неадекватное поведение, попытки хищения);

- порицание – обладает убеждающей силой только в тех условиях, когда сотрудник считает себя последователем и психологически неразрывно связан с руководителем, иначе порицание воспринимается как менторское назидание;

- командование – применяется тогда, когда требуется точное и быстрое исполнение поручений без обсуждений и критических замечаний. Особенно актуально в кризисных ситуациях;

- обман ожиданий – эффективен в ситуации напряженного ожидания, когда предшествующие события сформировали у сотрудника строго направленный ход мыслей, обнаруживший свою несостоятельность и позволяющий без возражений воспринять новую идею;

- намек – прием косвенного убеждения с помощью шутки, иронического замечания и аналогии. Намек обращается не к сознанию и логическому рассуждению, а к эмоциям. Поскольку намек несет потенциальную возможность оскорбления личности, применять его следует с учетом конкретного эмоционального состояния сотрудника;

- комплимент (не следует смешивать с лестью) – должен возвышать сотрудника, наталкивать на размышления. Предметом

комплимента должны быть вещи, дела, идеи, косвенно относящиеся к конкретному сотруднику;

- похвала – позитивный психологический прием воздействия на личность, оказывает более сильное воздействие, чем осуждение;

- просьба – распространенная форма неформального общения, эффективный метод, так как воспринимается подчиненным как доброжелательное распоряжение и демонстрирует уважительное отношение к нему;

- совет – психологический метод, основанный на сочетании просьбы и убеждения. В оперативной работе, требующей принятия быстрых решений, использование советов следует ограничить.

Лидерство

Кто умеет воодушевлять людей, тот может отказаться от принуждения.

В. Гроссман

Три базовых теории лидерства

Существуют следующие теории лидерства.

1. **Теория личностных характеристик.** В первой трети XX века, в период роста популярности психометрических процедур оценки персонала, берет начало теория личностных характеристик лидера. Она основывается на том, что эффективным лидера делают его личность и личностные качества, то есть лидерами рождаются, а не становятся.

Считалось, что на роль лидера людей нужно отбирать по специальным параметрам, вырасти в организации сами они не могут. В ходе исследований рассматривались различные характеристики личности лидера: возраст, пол, рост, уровень интеллекта, академические знания, способность к логике, интуиция и множество других. Каждая из них, по мнению ученых, являлась качеством потенциального лидера. Эти научные изыскания проводились в разных условиях и средах: в военных подразделениях, коммерческих организациях, государственных учреждениях, школах и университетах. Все исследования привели к неутешительному выводу: никакая конкретная черта, которая, по общему мнению, присуща известным лидерам, не была взаимосвязанной с лидерством в данных ситуациях.

После многочисленного анализа нескольких сотен личностных черт, которыми, по мнению экспертов, должны обладать лидеры, исследователи пришли к заключению, что, если бы определенные черты были собраны в группы факторов, различия между эффективными и неэффективными лидерами можно было бы выявить. К общим критериям определения личностных черт лидера относятся: потенциал, стремление к развитию, ответственность, интеллект, инициатива, уверенность в себе, целеустремленность, хорошие навыки

межличностного общения. Однако так и не было установлено, насколько значимы те или иные факторы для успешного лидерства.

2. Теории стилей лидерства. Критический взгляд на теорию личностных характеристик лидерства заключался в том, что совсем не личностные качества людей делают их эффективными лидерами.

Эта критика привела к появлению теорий стилей лидерства, в которых исследователи пытались найти оптимальный способ лидерства. В ходе исследований было выявлено, что стили лидерства следуют в двух направлениях: стремление выполнить задачу и забота о персонале. Лидеры, ориентированные на задачу, стремятся ее выполнить любой ценой. Лидеры, ориентированные на людей, больше обеспокоены установлением хороших взаимоотношений в коллективе и благосостоянием сотрудников. Одну из самых известных и используемых теорий стилей предложили американские психологи *Роберт Блейк* и *Джейн Моутон*. Она называется управленческой сеткой и основывается на предположении о том, что лидеры организаций действуют в двух направлениях, которые обозначаются как внимание к производству и внимание к людям (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Управленческая сетка

В соответствии с тем, в какой степени лидер уделяет внимание этим направлениям, его лидерский стиль определяется в квадрате сетки:

– 1:9 – «управление в духе загородного клуба» – внимание к потребностям людей и созданию дружеской атмосферы;

– 9:1 – «авторитарность» – побуждение к четкому выполнению приказов и распоряжений, внимание к работе;

– 1:1 – «обедненное управление» – расходование минимума энергии для сохранения работоспособности организации;

– 9:9 – «групповое управление» – работа делается преданными организации людьми, взаимозависимость и осознание общей судьбы ведет к взаимодоверию и взаимоуважению;

– 5:5 – «манипулирование» – функционирование организации поддерживается на основе компромиссов и морализирования, производство и мораль поддерживаются на средних уровнях.

В сетке представлены пять базовых типов лидерского поведения, которые можно толковать следующим образом:

– 1:9 – демократ (коллективист, «свой парень»);

– 9:1 – диктатор (авторитарный тип, директивный тип);

– 1:1 – пессимист (либеральный тип, невмешивающийся);

– 9:9 – организатор (деловой тип, компетентный);

– 5:5 – манипулятор (соглашатель, интеллектуал).

Названные типы выступают основой для объяснения всех квадратов сетки (например, 8:2 – коллективист, а 8:8 – деловой тип). За основу берутся базовые типы, и учитывается семантика диагональных значений.

Блейк и Моутон считали, что стиль, соответствующий координатам 9:9, является наилучшим, так как это наиболее эффективный стиль лидера, способного создать работоспособную команду. Менеджер с координатами 5:5 находится на полпути к идеалу, а менеджеры с координатами 9:1 и 1:9 представляют собой две крайности стиля, которые следует избегать.

Используя управленческую сетку, руководитель может не только определить свой стиль лидерства, но и проанализировать стили, которым следуют его коллеги, руководство, партнеры и конкуренты,

чтобы впоследствии более эффективно выстраивать взаимоотношения с ними, что является одним из ключевых навыков лидера.

3. Ситуационные теории лидерства. В середине 1960-х годов точка зрения о единственном наилучшем стиле лидерства была подвергнута сомнению, что послужило толчком для развития ситуационной теории лидерства, которая утверждает, что эффективное лидерство будет зависеть от конкретной ситуации.

Одну из наиболее известных теорий предложил *Фред Эдвард Фидлер*, американский психолог австрийского происхождения. Он предположил, что эффективность работы группы будет зависеть от следующих факторов: от того, насколько выбранный стиль управления учитывает особенности подчиненных, и от того, какими возможностями располагает руководитель, чтобы влиять на их поведение.

Изучив поведение лидера и его эффективность в различных ситуациях, Фидлер пришел к выводу, что эффективный лидер должен попеременно использовать то один, то второй стиль управления, в зависимости от того, какую задачу необходимо решить.

Фидлер выделил три группы факторов, от которых зависит эффективность работы руководителя и коллектива в целом:

- взаимоотношение руководителя с подчиненными, степень доверительности их отношений, взаимного уважения;
- структура задачи, то, насколько четко поставлена задача и насколько хорошо она структурирована;
- власть положения лидера. Возможность руководителя влиять на работу подчиненных посредством подбора, стимулирования и продвижения кадров, а также путем вознаграждения или наказания.

В результате проведенных исследований Фидлер выявил следующее.

- Лидеры, ориентированные на задачу, эффективнее работают в ситуациях, которые являются или благоприятными, или крайне неблагоприятными.
- Лидеры, ориентированные на отношения с людьми, лучше работают в средних, стабильных ситуациях.
- Эффективность деятельности лидера зависит и от ситуации, и от стиля лидера.

Поразмышляйте немного над следующими вопросами. Какого стиля лидерства придерживаетесь вы в своей деятельности? Ваш руководитель? Ваши коллеги?

Организационное лидерство

В современном менеджменте вместо размышлений о лидерстве как о личностных характеристиках или стиле поведения одного человека рассматривается лидерство как процесс (Хоскингс 1997). Лидерство означает влияние на других людей более или менее приемлемым для них способом в отношении ключевых проблем, с которыми сталкивается группа или организация. Это значит, что лидер должен использовать свою власть для того, чтобы люди добровольно шли за ним, а не просто принуждать их выполнять какую-то работу.

Лидеры – люди, которые влияют или воспринимаются как влияющие на важные вопросы и задачи. Восприятие человека как лидера зависит не только от того, что и как он делает, но и от ожиданий окружающих. Как правило, лидер всегда проявляется в процессе деятельности группы, и наличие людей, готовых идти за ним, и есть подтверждение того факта, что человек стал лидером коллектива.

Лидерство направлено на разрешение ключевых задач, с которыми сталкивается организация.

- Стратегические – желаемые окончательные результаты деятельности. В каком направлении следует идти в изменяющемся внешнем окружении? Правильно ли определяются возможности и избегаются угрозы?

- Тактические – средства для достижения группой или организацией желаемых результатов. Как наилучшим образом решить задачи, стоящие перед организацией? Есть ли разрыв между желаемыми результатами и средствами, используемыми для их достижения?

- Взаимоотношения между лидерами и последователями. Основная задача лидера – поддерживать прочные отношения между людьми: мораль, сплоченность и приверженность людей для достижения групповых целей.

Важно отметить, что группа может иметь более одного лидера. Если команда сплоченная, то каждый ее член способен внести свой

вклад в лидерство. В этом случае уместно говорить о лидерстве как о сконцентрированном процессе в зависимости от того, какое количество членов группы вносит свой вклад в лидерство.

Фактически для трех различных аспектов лидерства (ключевых проблем) зачастую требуются разные личные качества и способности. Например, разработка стратегии включает умение сотрудника рассматривать ситуацию с разных сторон и оценивать ее во всех аспектах деятельности: финансов, маркетинга, управления человеческими ресурсами. В то же время для решения тактических задач человеку требуется навык детального планирования и четкого распределения рабочих задач. По этой причине часто лидерство носит групповой характер, так как сложно найти все требуемые знания и навыки в одном человеке.

Для того чтобы справиться со стратегическими и тактическими задачами своей команды, необходимы знания о внешнем окружении и понимание того, как оно может повлиять на коллектив. Поэтому эффективный лидер должен быть в курсе всех происходящих событий во внешнем окружении и анализировать ситуацию для понимания имеющихся возможностей и угроз.

Таким образом, успешность деятельности лидера зависит не только от его действий внутри коллектива, как говорят теории личностных характеристик и стилей лидерства, но и от его грамотной политики за пределами своего коллектива. Умелое участие в сетях социальных связей, навык быть грамотным представителем интересов группы (послом) являются необходимыми и важными навыками эффективного лидерства.

Психология лидера

Что делает человека эффективным лидером? Этот вопрос давно интересует специалистов. Один из наиболее распространенных ответов дает теория великих людей (Great person theory), которая утверждает, что человек, обладающий определенным набором личностных качеств, будет хорошим лидером независимо от ситуации, в которой он находится. Своеобразным воплощением теории великих людей является понятие харизматического лидера, перед которым

преклоняются окружающие (от греч. charisma – «дар», «благодать божья», «милость богов»).

Согласно этой теории, должны существовать ключевые черты личности, делающие человека лидером и выдающимся руководителем. Какие это черты? Высокоразвитый интеллект, обаяние, общительность, смелость? Или их сочетание? Что лучше: быть экстравертом или интровертом? Правитель государства должен быть безжалостным, как предлагал в 1513 году Никколо Макиавелли в своем трактате «Государь»? Может быть, лучшими руководителями являются высокоморальные люди? Или правильный ответ дал Лао-цзы, написавший 2000 лет назад: «Страна управляется справедливостью, война ведется хитростью»? Есть также мнение, что основное значение имеет не сама личность лидера, а социальные характеристики окружения, в котором она формировалась: семья, круг общения, образование, прежние занятия.

Психологи провели сотни специальных исследований, тем не менее не смогли найти четкого ответа на этот вопрос. Некоторые довольно слабые зависимости действительно можно увидеть, но в целом можно сказать, что сильных взаимосвязей не существует. Как ни странно, оказалось, что очень мало личностных черт и качеств характера напрямую связаны с лидерской эффективностью и найденная взаимозависимость выражена достаточно слабо.

Далее приведу некоторые соотношения, обнаруженные между отдельными личностными характеристиками и лидерством.

1. Лидеры обычно обладают чуть более высоким интеллектом, чем их окружение. Кандидату в лидеры нельзя отрываться от среднего интеллектуального уровня членов его группы. «Чересчур умные» личности неминуемо отторгаются толпой («Страшно далеки они от народа»). Утонченный интеллект может занять место ближайшего помощника, тайного советника, в лучшем случае – серого кардинала. Но «путь на трон» ему чаще всего заказан. Такова суровая реальность.

2. Многие лидеры одержимы сильным желанием власти. У них сильны концентрация на собственной личности, забота о престиже, честолюбие, присутствует избыток энергии. Такие лидеры, как правило, лучше социально подготовлены, проявляют большую гибкость и способность к адаптации. Властолюбие и способность к интригам помогают им длительное время оставаться на занятой позиции. Но для

них существует проблема эффективности. Например, Бориса Ельцина обычно рассматривают как лидера, обладавшего чрезвычайно сильным стремлением к власти. Ему удавалось править Россией почти десять лет. Однако вопрос, был ли он для страны эффективным руководителем, остается открытым.

3. Исследование исторических записей показало, что среди 600 известных монархов наиболее знаменитыми были либо высокоморальные, либо, наоборот, исключительно аморальные типы. Можно предположить, что есть два пути к знаменитости: надо или быть образцом морали и добродетели, или обладать беспринципностью и жестокостью Макиавелли.

4. Американский психолог *Симонтон* собрал информацию, касающуюся 100 личностных характеристик всех президентов США (описание семей, в которых они росли, образования, занятий и черт личности). Только три из этих составляющих (рост, размер семьи и количество книг, опубликованных президентом до того, как он вступил в эту должность) соотносятся с эффективностью деятельности президента на своем посту. Симонтон установил, что президенты США, выросшие в небольших семьях, чаще оставались в истории как великие политические деятели. Например, Франклин Рузвельт, которого считают одним из самых выдающихся американских президентов, был единственным ребенком. Остальные 97 характеристик, согласно результатам исследования, никак не связаны с эффективностью человека в качестве лидера.

5. Существует небольшая зависимость между ростом человека и вероятностью, что он станет лидером группы. Так, почти все выборы в Соединенных Штатах выигрывал более высокий кандидат, исключение составляют победа Ричарда Никсона над Джорджем Макговерном в 1972 году и победа Джимми Картера над Джеральдом Фордом в 1976 году. Оказавшись в Белом доме, высокие президенты чаще становятся заметными историческими фигурами. Можно утверждать, что у высокого человека чуть больше шансов стать лидером. Однако Наполеон, Ленин, Сталин не могли похвастаться высоким ростом.

6. Существует мало свидетельств того, что такие черты, как харизма (обаяние), смелость, склонность к доминированию или уверенность в себе, являются показателями эффективности деятельности человека в качестве лидера.

Таким образом, какую-то небольшую взаимосвязь между личными характеристиками и лидерскими способностями можно найти. Но в целом трудно установить, насколько хорошим лидером будет человек, только на основании его личностных качеств. Поэтому со временем исследователи стали склоняться к мнению, что недостаточно рассматривать одни лишь черты личности – нужно учитывать ситуацию, в которой эти черты проявляются. Это не значит, что свойства личности вообще не влияют на шансы стать лидером. Просто нужно рассматривать и личность человека, и ситуацию, в которой ему приходится исполнять лидерскую роль. Согласно этой точке зрения, для того, чтобы стать эффективным лидером, не нужно быть «великим человеком». Скорее, нужно оказаться подходящим человеком в подходящем месте и в подходящее время. Человек способен проявить свои лидерские качества только в соответствующей ситуации. Например, руководитель предприятия может успешно действовать в одних условиях и терпеть неудачи в других.

Рассмотрим пример Стива Джобса, который в 21 год основал вместе со Стивеном Возняком легендарную компанию Apple. Эксцентричный Джобс меньше всего был похож на традиционного корпоративного топ-менеджера. Он воспитывался контркультурой 60-х годов и к компьютерам обратился, уже имея за спиной опыт употребления ЛСД, путешествия в Индию и жизни в коммуне. В те дни, когда еще не было персональных компьютеров, необычный стиль Джобса был как раз тем, что нужно для создания новой индустрии. За пять лет он превратился в лидера корпорации стоимостью несколько миллиардов долларов. Оказалось тем не менее, что неординарные манеры Джобса плохо подходят для тонкого и сложного дела управления большой корпорацией в условиях жесткой рыночной конкуренции. Компания Apple начала терпеть убытки, проигрывая конкурентам. В 1985 году Джобс был вынужден уйти из бизнеса под нажимом Джона Скалли, которого сам Джобс когда-то пригласил руководить своей фирмой. Интересно, что спустя несколько лет компанию Apple опять возглавил Стив Джобс. Это произошло тогда, когда перед компанией встала необходимость произвести технологический рывок: качественно улучшить операционную систему своих компьютеров, восстановить доверие клиентов и прежнее положение на рынке.

Наверное, вы уже поняли, что корпоративный лидер, который хочет оставаться эффективным длительное время, должен уметь быстро адаптироваться к изменчивым обстоятельствам и гибко менять свое поведение. Получается это далеко не у всех, точнее, у очень немногих. Гораздо чаще менеджер заикливается на одном стиле поведения, который, например, оказался эффективным в дни становления компании, но совершенно не подходит для периода интенсивного роста и удержания завоеванных позиций. В результате фирма со временем теряет способность конкурировать на рынке. Еще один характерный пример – печальная судьба легендарного Джона Акерса, исполнительного директора IBM, уволенного из корпорации в 1993 году после многих лет яркой и успешной карьеры. Сделав в 1980-х годах IBM флагманом компьютерной индустрии, Акерс оказался не в состоянии справиться со стремительными технологическими изменениями, которые охватили компьютерную промышленность с начала 1990-х. Не случайно в современном западном high tech-бизнесе редко бывает, чтобы топ-менеджмент сживал в своих креслах более пяти лет. Периодическая смена руководителей позволяет корпорациям оставаться динамичными, правильно ориентироваться в быстро меняющемся мире.

Существует несколько теорий лидерства, фокусирующих внимание одновременно на личных свойствах лидера и на ситуации, в которой он действует. Наиболее известна ситуационная теория лидерства Фреда Фидлера. Согласно ей, эффективность лидера зависит от того, насколько данный лидер ориентирован на задачу или на отношения, и от того, в какой степени он контролирует группу и реализует свое влияние на нее. Предположение Фидлера состоит в том, что лидеров можно разделить на два типа. Представители первого ориентированы главным образом на задачу, второго – на взаимоотношения.

Лидер, ориентированный на задачу, больше обеспокоен тем, чтобы работа была сделана как следует. Взаимоотношения и чувства работников его не интересуют. Потенциальные преимущества такого стиля – скорость принятия решений, подчиненных общей цели, суровый контроль над подчиненными.

Лидер, ориентированный на взаимоотношения, в первую очередь интересуется тем, какие эмоции и отношения возникают в среде работников. Он стремится повысить эффективность труда путем

улучшения отношений: поощряет взаимопомощь, позволяет подчиненным принимать участие в принятии важных решений, учитывает настроение, потребности и мотивацию работников. Позднее было установлено, что стиль некоторых руководителей может быть ориентирован одновременно и на работу, и на человека.

Фидлер утверждал, что ни один из этих двух типов лидера не является эффективнее другого. Все зависит от обстоятельств (степени контроля ситуации и влияния лидера на членов группы). В ситуации высокого контроля у лидера прекрасные межличностные отношения с подчиненными, его положение в группе бесспорно признается как влиятельное и главенствующее, а работа, которую выполняет группа, хорошо структурирована и четко определена. В ситуации низкого контроля наблюдается обратное: у лидера плохие взаимоотношения с подчиненными и работа, которую должна выполнить группа, определена нечетко.

Лидеры, ориентированные на задачу, наиболее эффективны в ситуациях с очень высоким либо с очень низким контролем. В случае высокого контроля люди довольны и счастливы, все идет гладко и нет нужды беспокоиться о чувствах подчиненных или их взаимоотношениях. Это тот случай, когда «у руководителя в руках большая дубина, но его все любят». Лидер, ориентированный только на выполнение задачи, добивается наилучших результатов. Когда контроль ситуации очень низок, лидеру, ориентированному на задачу, лучше удастся организовать деятельность сотрудников. Используя свои полномочия, он с помощью приказов и дисциплинарных взысканий может внести хоть какой-то порядок в запутанную и неопределенную рабочую обстановку. Это случай прямого принуждения («большую дубину в руках руководителя никто не любит, но все ей подчиняются»), однако необходимо учитывать, что ориентация на задачу и диктаторство или оскорбление подчиненных – это не одно и то же.

В ситуациях средней степени контроля самыми эффективными являются лидеры, ориентированные на взаимоотношения. В этом случае все шестеренки рабочего механизма вращаются довольно гладко, но все же требуется уделять некоторое внимание неполадкам, возникающим из-за плохих взаимоотношений и оскорбленных чувств. Лидер, способный сгладить эти шероховатости, действует наиболее успешно.

Ситуационная теория прошла проверку на многочисленных группах лидеров: от президентов транснациональных корпораций до армейских командиров. Результаты всех этих исследований, как правило, соответствуют предположениям Фидлера.

В данном контексте может показаться, что лидеры-мужчины более склонны ориентироваться на задачу, а лидеры-женщины – на отношения. Такая точка зрения имеет место быть: гендерные (полоролевые) стереотипы относительно лидерского стиля мужчин и женщин распространены широко. Считается, что женщины больше думают о чувствах своих сотрудников, обладают лучшими навыками общения и поэтому более ориентированы на отношения. Мужчин же часто рассматривают как жестких, авторитарных лидеров макиавеллиевского типа, которые не особенно обращают внимание на чувства подчиненных и намного меньше беспокоятся об их взаимоотношениях. Насколько это соответствует истине?

Специалисты изучили сотни научных исследований в поисках ответа на вопрос, чем лидерский стиль женщин отличается от лидерского стиля мужчин. Они обнаружили, что действительно, как и принято считать, женщины обычно практикуют более демократичную манеру руководства, чем мужчины. Возможно, это происходит потому, что женщины обладают лучшими навыками общения. Это позволяет им при принятии решений использовать способности членов группы и, если нужно, вежливо отвергать их советы.

Значит ли это, что женщины – лучшие руководители, нежели мужчины? Можно предположить, исходя из ситуационной теории лидерства, что это зависит от характера ситуации. Женщины обычно являются лучшими лидерами (по объективным показателям их работы и по оценкам сослуживцев) в тех сферах деятельности, где особенно важны навыки общения, например в сфере образования. Мужчины бывают более успешными лидерами там, где требуется способность решительно отдавать приказы и осуществлять контроль, например в армии.

Прежде чем сделать далекоидущие выводы из этих данных, нужно учесть дополнительные факторы. Во-первых, найденные различия не так уж велики. Есть много женщин, вполне способных усвоить мужской стиль руководства, особенно если характер работы этого требует. И есть много мужчин, обладающих не меньшими навыками

общения, чем женщины. Кроме того, при любом исследовании лидерской эффективности возникает следующая проблема: отражают ли собранные данные действительно существующие различия или только распространенные стереотипы относительно лидерства? Если, например, женщину характеризуют как менее эффективного лидера, чем мужчину, происходит ли это потому, что она действительно худший руководитель, или потому, что ее сослуживцы используют другую шкалу для оценки ее действий?

Старая мудрость гласит, что из-за половой дискриминации женщина должна быть «в два раза лучше, чем мужчина», чтобы преуспеть. К сожалению, различия в оценке деятельности лидеров-мужчин и лидеров-женщин существуют на самом деле. Если женщина практикует стереотипный мужской стиль руководства, если она типичный мужик в юбке и ориентирована на задачу, ее оценивают более негативно, чем руководителя-мужчину с таким же стилем поведения. Это проявляется особенно ярко в случаях, когда оценки делают мужчины. Психологи *Дор Батлер* и *Флоренс Гейс* просили своих ассистентов (девушек и юношей) сыграть роль лидера в группе студентов, обсуждающих проблему из области бизнеса. Лидеры – и юноши, и девушки – были настойчивы, но дружелюбны и решительно брали дискуссию в свои руки. Как остальные члены группы реагировали на такого лидера? Результаты оказались неутешительными для женщин. Когда мужчина утверждался во главе группы и действовал настойчиво, другие члены группы реагировали благосклонно. Если же подобным образом действовала женщина, то члены группы, особенно мужчины, реагировали негативно. Получается, что мужчины чувствуют себя весьма неуютно, если женщина использует тот же руководящий стиль, какой обычно позволяют себе мужчины.

Понятия «лидер» и «руководитель» похожи по значению, поэтому часто употребляются как синонимы. Но они не тождественны. Лидерство – это психологический феномен, тогда как руководство – управленческий. Лидер спонтанно занимает доминирующее положение в группе с явного или скрытого согласия большинства ее членов. Его влияние и авторитет имеют в основном неформальный характер. Руководитель – это формальный начальник, занимающий официальную должность. Поэтому фактический лидер группы не всегда является ее официальным руководителем и наоборот.

Развитие лидерских навыков

Многие люди, стремящиеся занять лидерские позиции, предпочитают действовать инстинктивно. Им не удастся изменить себя и развиваться с течением времени. В то же время психологи установили основные препятствия, стоящие на пути лидерского роста. В первую очередь это внутренние барьеры (результат нашего прошлого опыта, убеждений, ограничений и привычек). Неуверенность, страх, раздражение становятся для многих непреодолимыми препятствиями на пути к поставленной цели. Чаще всего встречаются следующие барьеры:

- размытые, нечеткие цели: люди часто терпят неудачу из-за того, что слабо представляют себе цели, к которым стремятся. Поставьте перед собой ясные цели. Постарайтесь мысленно представить себе конечный результат, которого вы хотите достичь, и запишите его как можно подробнее;

- торопливость и ожидание мгновенных изменений: необходимо довольствоваться скромным прогрессом (часто говорят, что большой дуб вырастает из маленького желудя). Импульсивный человек, надеющийся изменить себя мгновенно, редко достигает этого. Прочный, но скромный прогресс часто закрепляется и становится чертой отношения данного человека к самосовершенствованию и жизни вообще. Любые изменения требуют постоянного внимания и реалистичных сроков выполнения. Ставьте реальные сроки;

- страх перед изменениями: люди склонны предпочесть безопасность и удобство риску и новизне. Новые ситуации часто представляются более опасными, чем привычные. Поэтому нерешительному человеку сложно выйти из привычной зоны комфорта;

- боязнь уязвимости: инстинктами заложено, что человек хочет избежать страданий и стремится к удовольствиям. Поэтому люди уклоняются от ситуаций, которые могут причинить им боль, неудобство или испуг, угрожают поколебать их самомнение или чувство психологического комфорта;

- поведение и ожидания окружающих: зачастую семья, коллеги и друзья ограничивают стремление личности, направленное на изменение. Повышение личной эффективности всегда ведет к успехам и достижениям. Приоритеты меняются, и рост вашей лидерской

компетентности может вызвать зависть или враждебность окружающих;

- не верие в собственные силы: развитие часто сдерживается неверием в свою способность измениться. Помните, что каждый самостоятельно отвечает за свое развитие. Во все периоды жизни перед людьми есть выбор: учиться и расти на основе жизненного опыта либо игнорировать полученные уроки, сосредоточиться на безопасности и дать победить себя. Стремление к лидерству требует, чтобы вы научились отвечать за ход вашей собственной жизни;

- недостаточные умения и навыки: иногда людям не хватает новых идей или навыков, необходимых для изменения себя. Они пытаются получить их, читая биографии или воспоминания известных личностей. Им кажется, что изучение секретов великих лидеров – самый надежный способ самому превратиться в лидера. Но это не так, поскольку у других людей, которым удалось добиться больших успехов, были свои жизненные обстоятельства, исторические условия, свои индивидуальные особенности, которых нет у вас.

В настоящее время недостающие умения и навыки лидерства люди пытаются получить, читая дешевые псевдоруководства с названиями наподобие «Как стать успешным», «Как стать богатым и знаменитым», «Как стать миллионером с нуля», «Как победить всех конкурентов». В них чудодейственные рецепты обычно сводятся либо к откровенному словоблудию, переливанию из пустого в порожнее, либо к банальной проповеди в стиле: «Хочешь быть лидером (богатым, любимым, успешным, красивым, стройным) – будь им!» Практическая ценность этих советов равна нулю, так как, во-первых, их пишут по большей части люди весьма далекие от реалий; во-вторых, в психологии лидерства не существует полезных советов «в общем и целом», пригодных всегда и для всех. Это невозможно в принципе, ведь все люди индивидуальны. «Что русскому хорошо, то немцу смерть».

Лидерство – это осознание своей уникальности, а не поиск «секретных секретов», позволяющих возвыситься над другими. Суть превращения в лидера заключается не в том, чтобы «изучить все инсайды и фишки», а в том, чтобы стать самим собой и полностью использовать те уникальные свойства и качества, которые вам даны, – все ваши навыки, дарования, энергию. Иначе все ваши попытки будут лишь пустой имитацией, надуванием щек (как это делал известный

литературный персонаж Киса Воробьянинов), подражанием, стремлением казаться тем, кем вы не являетесь. Останется записаться в какую-нибудь «школу эффективного лидерства и секретного успеха» или регулярно посещать «супертренинги от супергуру», где коммерсанты-психологи будут долго и нудно учить обретению «уникальных конкурентных преимуществ». Естественно, за хорошие деньги.

Каждый из вышеперечисленных барьеров можно считать силой, препятствующей лидерскому росту. Можно было бы назвать еще несколько таких барьеров, причем у каждого человека они свои.

Признание наличия личных ограничений – это сама по себе движущая сила для перемен, но часто требуются и другие, например опыт и обучение, чтобы усилить понимание себя, приобрести новые навыки и подходы в личном саморазвитии. Значительные изменения личности предполагают уверенность в себе, умение взять на себя ответственность, желание оказать поддержку окружающим и в первую очередь развитие навыка делать все по-новому. Задача будущего лидера – найти и проанализировать свои подходы и способности, выявить свой потенциал, свои точки роста, научиться действовать по-иному. Это «нечто» находится внутри вас, и с ним надо суметь найти контакт. Затем нужно поверить в успех, даже если в настоящий момент нет никаких предпосылок к этому. Потом наступает черед мужества и силы воли, необходимых для того, чтобы реализовать поставленные цели. И самое главное – не бояться потерпеть поражение.

На этом пути каждому приходится учиться на собственном опыте, потому что мало в чем можно убедить с помощью описаний и разговоров, пока человек не почувствует и не познает это самостоятельно. Поэтому полезно изучить 12 упражнений, относящихся к начальной ступени развития лидерского потенциала. Их составили психологи *Хосе Стивенс* и *Майк Вудкок*.

Практические упражнения по развитию лидерских качеств

На первых порах упражнения могут вызвать у вас определенные сомнения, но, освоив их, вы почувствуете свою возросшую силу и ценность в глазах окружающих.

Диалог с внутренним критиком

Необходимо научиться возражать внутреннему голосу, который часто отпускает критические замечания нам либо окружающим. Начните с ним диалог, а не просто выслушивайте все, что он говорит. Позвольте себе почувствовать раздражение от этого принижающего вас голоса. Подойдите к его словам с философской точки зрения. Спросите себя: «Кем я являюсь, когда этот голос молчит?»

Хороший способ добиться успеха – делать записи в блокноте о проделанной работе. Не ленитесь записать все, что критик вам говорит. Не скрывайте ничего. Пусть даже он не говорит ничего стоящего и только поливает всех грязью – пишите все подряд. Не нужно его останавливать, но поставьте ему условие говорить только от второго лица. И в блокнот записывайте точно так же: не «я плохой» или «я никогда не стану успешным», а «ты плохой» и «ты никогда не станешь успешным». После этого ответьте ему так, как бы вы разговаривали с уличным хулиганом. Отличный ответ на этот наглый голос: «Ну и что дальше?»

Дневник успеха

Прежде чем ложиться спать, составьте список дел (не меньше пяти, а лучше – семь), которые вам особенно удалось сегодня, независимо от того, насколько день оказался плохим. Это очень важно! У вас со временем появится привычка отмечать события, имевшие положительный результат. Вы должны работать с позитивом. В первое время это потребует от вас больших усилий и даже может показаться невыполнимым. Не сдавайтесь. Важно быть последовательными и настойчивыми. В конце концов вы в этом преуспеете.

Делайте аудиозапись и слушайте описание ваших достоинств и недостатков

Этот процесс требует определенной смелости, однако он обязателен. Составьте список друзей или родственников, которые действительно вас любят и искренне желают помочь. Затем попросите

их написать, почему они проявляют заботу о вас, за что они любят вас, также пусть укажут свои претензии к вам. Попросите их, чтобы количество названных достоинств и недостатков было равным (это обязательное условие). Будет еще лучше, если вы попросите их сделать аудиозапись. Когда вы прослушаете аудиозапись, это будет большой шаг навстречу изменениям. Внутренний голос постоянно будет вам нашептывать, что все это ерунда, бесполезная трата времени и сил. Не дайте ему себя остановить.

Работайте со своим отражением в зеркале

Необходимо постепенно учиться смотреть на себя в зеркало без одежды. Смотрите в глаза самому себе. Поначалу это будет казаться вам глупым занятием. Тем не менее спросите себя: «Какое право я имею судить этого человека, его тело?» Человек в зеркале, как нежное растение. Ему нужны вода, солнечный свет, забота, а вовсе не жесткая диета. Возможно, некоторые черты человека в зеркале особенно ненавистны вам, например избыточный вес и жировые складки. Позвольте себе проявить раздражение, но не направляйте его глубоко в себя. Вслед за злостью придет грусть, а за ней – чувство облегчения и прощения. Но пусть они идут своим чередом, не спеша. Простите себя, полюбите такими, какие вы есть, и отпустите эту ситуацию. Это очень важно: понять, простить и принять себя здесь и сейчас. К сожалению, многим людям требуется немало времени на то, чтобы посмотреть на себя в зеркало и не испытать желания покритиковать себя. Как и в любом деле, необходимы время и постоянные тренировки.

Учите ежедневный риск

Это означает, что вам следует браться за те вещи в жизни, которые вы не пробовали: научиться танцевать, кататься на коньках, лыжах, можно даже прыгнуть с парашютом, погрузиться с аквалангом или просто найти новую интересную работу. Очень ценный опыт – публичные выступления, которые заставят вас испытать эмоции больше обычного. Их нужно практиковать обязательно, так как одно из основных качеств лидера независимо от того, является ли он лидером государства, корпорации или спортивной команды, – его способность

ясно, четко и доходчиво излагать свои мысли большому количеству людей.

Приобретая опыт в вещах, которые были для вас неизвестными, вы увеличиваете свой потенциал для будущих достижений. При этом важно избегать соревнований и деятельности, принуждающей вас сравнивать себя с окружающими.

Риск заключается в том, что первая же неудача может одержать над вами победу и превратить все достигнутые результаты в полный провал. Нужно понимать, что препятствия – наши друзья, так как их преодоление делает нас сильнее. К тому же именно мы с вами даем оценку тому или иному событию, поэтому очень важно уметь находить хорошее в происходящих событиях и концентрироваться на них (так начинает вырабатываться позитивное мышление).

Когда начинаете новое дело, выпишите себе индульгенцию на провал, то есть осознайте, что ситуация может быть не в вашу пользу (это абсолютно нормально, вы не обязаны быть специалистом во всех вопросах). Даже у высококлассных мастеров случаются неудачные попытки, поэтому важно сохранить психологический настрой игрока: получилось – отлично, не получилось – тоже хорошо, ведь приобрели бесценный опыт.

Проявляйте активность

Стремление к лидерству предполагает активную жизненную позицию, ваша способность к принятию решений в любого рода деятельности должна постоянно возрастать. Поэтому необходимо использовать любую благоприятную возможность взять на себя ответственность за принятие решения. Если вы хотите сменить работу или давно претендуете на руководящую должность, то должны понимать, что надо предпринимать для этого попытки (обзванивать кадровые агентства, поместить свое портфолио на соответствующих интернет-ресурсах, откликаться на интересные вакансии), ведь под лежащий камень вода не течет.

Для многих людей телефон – препятствие для продвижения: они теряются и не могут внятно рассказать о своем опыте работы и имеющихся навыках. Поэтому важно научиться правильно разговаривать по телефону, а для этого необходимо постоянно

тренироваться: делать как можно больше звонков – и постепенно уверенность придет к вам и у собеседника на другом конце линии не будет вызывать сомнения ваш профессионализм.

Признайте собственные ошибки и ответственность за принятые решения

Один из способов развить в себе чувство ответственности таков: возьмите ручку, листок и составьте список из десяти утверждений – каждое должно начинаться словами «Я несу ответственность за...». Продолжите фразу любыми словами, которые придут в голову, какими бы абсурдными они вам ни казались.

Это упражнение со временем окажет необходимое воздействие. Не нужно заставлять себя беспечно верить каждому утверждению, тем не менее уровень сопротивления, который вы будете испытывать, осваивая это упражнение, покажет, насколько сильно внутренние зажимы блокируют ваше развитие.

Принятие на себя ответственности совсем не означает, что вы должны критиковать кого-то или немедленно кинуться решать чьи-то проблемы. Чувство ответственности предполагает наличие в вас способности ответить за собственные поступки.

Это упражнение также направлено на искоренение желания всегда быть хорошим для окружающих или правым. Это непросто, поскольку можно ощутить собственную никчемность в случае признания допущенной ошибки. Попробуйте подойти с юмором к этому упражнению.

В течение дня признайтесь хотя бы листу бумаги в своих неблагоприятных мыслях или поступках. В чем у вас наблюдается расхождение с собственным сознанием или с точкой зрения окружающих людей? Освоив это упражнение, вы постепенно научитесь испытывать радость от внутренней открытости и свободы.

Учитесь говорить «нет» и отстаивать свою позицию

Первая часть этого упражнения заключается в умении сказать «нет», когда это необходимо. Лучше всего научиться этому при общении с друзьями или родственниками. Друзья должны играть роль

человека, просящего вас об одолжении или приказывающего вам сделать то, чего вы не хотите. Допустим, они просят вас одолжить им на несколько дней вашу машину или определенную сумму денег. Пусть они попытаются вызвать у вас чувство вины и стыда, указывая на ваш эгоизм и скупость. Ваша задача – сказать им «нет», каким бы сложным это ни казалось. Практикуйте упражнение до тех пор, пока не почувствуете себя в состоянии выразить отказ, не испытывая при этом угрызений совести и не портя отношений с человеком. Постепенно начинайте переносить полученные навыки в реальную жизнь (деловые или личные коммуникации).

Вторая часть упражнения заключается в воспитании способности добиваться того, чего вы хотите, и не отступать, пока этого не получите. Пусть ваш друг сыграет, например, роль недобросовестного партнера, пытающегося увильнуть от выполнения работы, важной для вас. Вы должны стать человеком, умеющим отстаивать свои позиции. Ваша задача – заставить оппонента выполнить весь объем работ. Вам необходимо добиться этого, не прибегая к жалобам, обвинениям, заискиванию и не стараясь завоевать его симпатию. Упражнение считается выполненным, если удастся поставить партнера в безвыходное положение и он окажется не в состоянии продолжать диалог. Это одно из основных упражнений для выработки начального уровня влияния на окружающих.

Составьте список имеющихся в вашем распоряжении альтернатив и сделайте выбор

Задача этого упражнения – научить вас делать выбор. Необходимо освоить практику составления списка альтернатив, которые имеются в вашем распоряжении, в конкретной ситуации личного или делового общения, даже если они не кажутся вам особенно привлекательными. Поначалу это может показаться сложным, будет хорошо попросить кого-то из знакомых помочь вам, показать все имеющиеся возможности. Ваша задача состоит в том, чтобы рассмотреть каждую возможность, не прибегая к фразе, начинающейся со слов «да, но...». Вот возможный сценарий. Ваша ситуация: «Я хочу получить то-то, но мне мешает следующее...» Составьте перечень стоящих на вашем пути

препятствий и вариантов их преодоления. Подобное задание может вызвать у вас некоторое раздражение. Очень важно преодолеть его.

Доставляйте себе ежедневно хотя бы одно удовольствие

Составьте перечень удовольствий, которые вам хотелось бы получить. Список может включать материальные вещи (одежду или гаджеты), прогулки по парку или приятное проведение отпуска, посещение сауны, косметического кабинета, а также общение с людьми, которые вам нравятся. Выберите одно удовольствие на каждый день. Не позволяйте чему-нибудь нарушить ваши планы (ведь это заставит вас поверить в то, что испытать удовольствие по какой-либо причине невозможно). Вам представится отличный случай понаблюдать за махинациями своего подсознания. Это будет весьма поучительным. Чтобы проследить выполнение данного упражнения, сделайте диаграмму, на которой в конце дня отмечайте, в какой мере вам удалось почувствовать удовольствие. Будьте честны сами с собой. Если вы позволите телефонному звонку или иному непредвиденному событию нарушить ваши планы, этот день в зачет не идет. Когда вы сумеете испытывать удовольствие хотя бы пять дней в неделю, знайте, что вы движетесь в нужном направлении.

Составьте список препятствий, которые мешают двигаться к цели

Постарайтесь сформулировать все причины, вызывающие ваше неудовольствие. Для этого возьмите блокнот и напишите ближайшую цель, которую вы поставили для себя. После этого перечислите все причины, по которым, как вам кажется, вы не можете ее достичь. Предоставьте своему внутреннему критику полную свободу слова. Пусть говорит все, что захочет. После этого повторите утверждение собственной цели. Например: «Я хочу получать миллион рублей в месяц. Я получу миллион рублей в месяц». Причины, по которым я не могу этого сделать: «У меня нет бизнеса. Работа по найму занимает весь день. По найму невозможно заработать такую зарплату. На высокооплачиваемую должность можно устроиться только по знакомству, я слишком стар/слишком молод и т. д.».

Продолжайте перечень, пока не иссякнут аргументы. Затем снова повторите утверждение того, что вы хотите. Когда почувствуете, что больше нечего сказать, проведите ритуал торжественного сожжения листов блокнота. По каждой интересующей теме можно проводить подобную процедуру несколько раз, чтобы усилить ее воздействие.

Запаситесь уверенностью и настойчивостью

Для вас может оказаться достаточно сложным отстаивать свою точку зрения и свои ценности, видя, какое возражение они вызывают у окружающих. Тенденция уступать и сдавать позиции может проявляться и в вашей осанке. Если вы ходите с опущенной головой, сутулившись, еле волочите ноги и редко смотрите вверх или по сторонам, вам никогда не стать лидером. Поэтому прямая осанка, расправленные плечи и грудь, выставленная навстречу противнику в словесном поединке, уже сами по себе способны придать вам чувство уверенности в своих силах. Попрактикуйте эту манеру держаться, попробуйте ее в шутовском поединке во время дружеской вечеринки с одним из приятелей. Перенесите вес тела с пяток на носки, колени держите слегка согнутыми, приподнимите подбородок и продолжайте отстаивать свою точку зрения, не прибегая к жалобам, обвинениям или упрекам. Хорошим помощником в выполнении этого упражнения может послужить и зеркало.

Тембр голоса, глубина его звучания также могут многое сказать о том, ощущаете ли вы себя жертвой или способны претендовать на лидерство. Если вы разговариваете или просите об услуге с жалким видом и дрожью в голосе, то сами невольно провоцируете отказ. Психолог *Эрик Берн* называет это «носить футболку с надписью «Не бейте меня»». Такая жизненная установка на конкретную беседу как раз и порождает у многих людей желание «ударить» вас – утвердиться за ваш счет. Подобное поведение создаст впечатление о вас как о слабом человеке. Вы можете записать свой разговор и послушать, какое впечатление производят тембр, тон, звучание голоса. Не слышатся ли в нем жалобные нотки? Может быть, недовольство собой или неодобрение? Не проскальзывают ли беспомощность, неуверенность? Поработайте над своим голосом для придания ему большей уверенности, властности. Помните, что нерешительного человека

можно узнать по неуверенным высказываниям, изобилующим эвфемизмами, смягчающими речь. Например, «достичь определенных успехов» вместо «стать лидером», «не очень рад» вместо «разозлился». Создают впечатление неуверенности и слабости слова «как бы», «всего лишь», «немного», «судя по всему», самоуничижительные высказывания типа «я неопытный оратор», «я еще малоопытный специалист», «я человек новый», «я делаю это первый раз».

Посвятите несколько недель отработке 12 описанных практических упражнений. Обязательно примерьте на себя каждое упражнение. Опыт свидетельствует, что одни упражнения понравятся вам больше, а другие – меньше. Что-то вызовет у вас положительные эмоции, а что-то – скуку и раздражение. Проявите свой характер, настойчивость и силу воли – практикуйте хотя бы десять из них регулярно, пока они не станут частью вас самих. Главное при этом – качество и регулярность занятий. Если будете заниматься время от времени, для галочки – это ничего не даст. Только через несколько недель ежедневных практик вы обязательно почувствуете результат. Если говорить конкретнее, то для закрепления нового навыка на уровне привычки необходимо минимум 45 дней добросовестной практики.

Управление конфликтом

Противную сторону надо выслушать, как бы она ни была противна.

М. Евгеньев

В наше время конфликт – обычное явление во многих организациях, и важно понять, почему он случается и как им управлять. Когда конфликт является открытым, его легко определить: язык – острый, вежливость игнорируется, разногласия принимаются на свой счет, жесты становятся агрессивными. Будет очевидно даже для самого нечуткого руководителя, что существует проблема и необходимо что-то предпринять для ее решения.

Конфликты отражают различия между людьми и могут быть вызваны несколькими причинами. В менеджменте принята концепция пяти источников возникновения конфликта, к которым относятся:

- отсутствие понимания. Это происходит случайно и возникает из-за недоразумений по поводу того, что было сказано или имелось в виду. Как только это осознается, недоразумения могут быть улажены довольно легко, хотя вы должны удостовериться в том, что за ними не скрываются более глубокие различия;

- различия в ценностях и убеждениях. Люди имеют собственные ценности и принципы, поэтому различия могут привести к разногласиям, касающимся корпоративных целей или решений, возникающим из-за структурной принадлежности, например между производством и маркетингом, главным офисом и филиалами, финансовой службой и структурой продаж;

- различия интересов и стремлений. Коллективы и отдельные люди имеют различные интересы и стремления, результатом которых являются конкуренция за власть, социальный статус и дефицитные ресурсы внутри организации. Эта конкуренция часто приводит к конфликтам;

- межличностные различия. Некоторые люди испытывают трудности, когда взаимодействуют с другими, из-за своей

индивидуальности, темперамента или характера. В ситуациях, ведущих к столкновению личностей, часто возникает конфликт;

- чувства и эмоции. Люди не всегда осознают, как сильно они выражают свои чувства. И вместо того, чтобы признать силу чувств, легче говорить о принципах и пользе для дела. Конфликт, как правило, сам вызывает сильные эмоции, которые ведут его к дальнейшему развитию, когда он уже становится деструктивным (тем не менее не все конфликты деструктивны).

Некоторые проблемы легко обнаружить, поэтому, если их вовремя урегулировать, это способно улучшить взаимопонимание.

Управление конфликтом предполагает умение поддерживать его ниже того уровня, когда он становится угрожающим для компании, группы, межличностных отношений. Умелое управление конфликтом может привести к его разрешению, то есть к устранению проблемы, которая вызывает конфликт, и восстановлению взаимоотношений сторон в том варианте, который необходим для совместной деятельности.

Управление конфликтом может выражаться в его урегулировании, завершении, предотвращении, достижении консенсуса, профилактике, ослаблении, подавлении, отсрочке.

Межличностное управление конфликтом отражается известной схемой исследователя поведения людей *Кеннета Томаса*, описывающей различные стратегии поведения в конфликтной ситуации в зависимости от двух основных характеристик: степени настойчивости в удовлетворении собственных интересов и степени сотрудничества в удовлетворении интересов других. В терминологии Томаса, это избегание (уклонение), приспособление, соперничество (подавление), компромисс и сотрудничество (рис. 3.5).

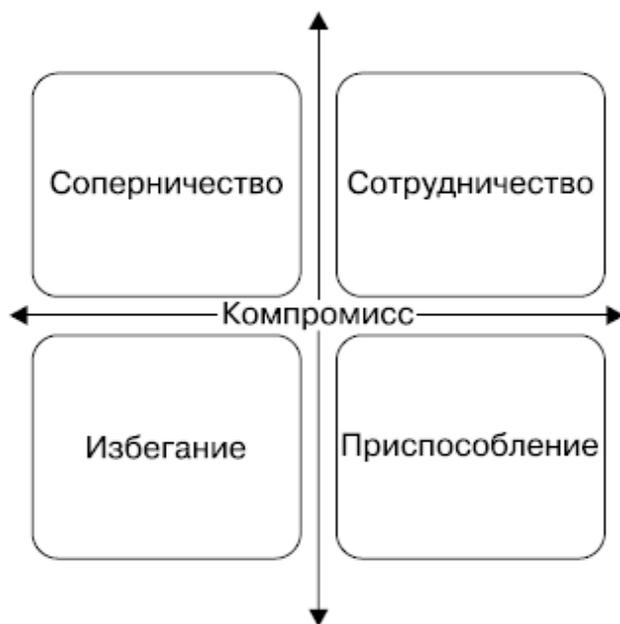


Рис. 3.5. Двухмерная модель поведения при конфликте

Все дело в том, что люди слишком часто подходят к разногласиям с позиции «выигрыш – проигрыш» (предполагается, что одна сторона выигрывает, а другая – нет). Хотя в большинстве случаев существует множество вариантов, где возможно достижение целей каждой из сторон и многие конфликты могут решиться ситуацией «выигрыш – выигрыш». Например, случай с повышением заработной платы: с одной стороны, позиция явно «выигрыш – проигрыш» (для предприятия это увеличивает затраты), но если повышение связано с изменениями условий труда, которые ведут к более высокой эффективности, то выигрывают обе стороны. Ситуация «выигрыш – выигрыш» ведет к удовлетворению интересов обеих сторон.

Существует пять типов реакции на межличностный конфликт:

- соперничество – желание удовлетворять собственные интересы за счет интересов других людей. Может включать использование официальных полномочий, угроз, пренебрежение правами других людей. Такой конфликт порождает чувство враждебности и обиды и является крайней формой стратегии «выигрыш – проигрыш». Иногда подобная стратегия полезна, например во времена тяжелых экономических или политических потрясений;
- приспособление – состоит в удовлетворении потребностей другой стороны за счет ваших и исходит из мотивации сохранить дружеские отношения. Свойственно ситуациям, когда качество

взаимоотношений важнее, чем коммерческие интересы. Рано или поздно приводит к тому, что ваши личные намерения и выгоды будут разрушены и люди станут использовать вас в своих интересах. Вы постепенно потеряете уважение и чувство собственного достоинства;

- избегание – реакция, когда руководитель недостаточно уверен в себе или является жертвой стресса или манипуляций. Это классическая ситуация, приводящая к позиции «проигрыш – проигрыш». Вызывает разочарование и напряжение, так как проблема не решается, а откладывается в дальний угол, превращаясь в мину замедленного действия;

- компромисс – частичное удовлетворение для обеих сторон. Помогает обойти острые углы и дает фору по времени для нахождения более выигрышного варианта;

- сотрудничество – единственный верный способ, позволяющий прийти к результату «выигрыш – выигрыш». Акцент делается на поиске решения проблемы. Однако требуется время для нахождения единственно верного варианта.

Рекомендации по управлению конфликтом

Именитые ученые в области личных коммуникаций *Р. Вердербер* и *К. Вердербер* предлагают 15 рекомендаций по управлению конфликтом.

1. Постоянное внимание к партнеру по общению, предоставление возможности высказаться.

2. Доброжелательное и уважительное отношение.

3. Естественность, отражение своих чувств и чувств собеседника.

4. Сочувствие, участие, терпимость к слабостям.

5. Подчеркивание общности интересов, целей, задач. Нахождение в позиции партнера того, с чем можно согласиться.

6. Признание правоты собеседника там, где это действительно так.

7. Выдержка, самоконтроль, спокойный тон.

8. Обращение к фактам.

9. Лаконичность, немногословность, вербализация основных ключевых мыслей партнера.

10. Высказывание вслух и объяснение понимания проблемы, вопросы партнеру по ее прояснению.

11. Предложение рассмотреть альтернативные решения.

12. Демонстрация заинтересованности в решении проблемы и готовности разделить ответственность за это.

13. Повышение значимости партнера.

14. Поддержание контакта вербальными и невербальными средствами на протяжении всей ситуации общения.

15. В случае агрессивной конфликтной ситуации постараться отключиться от нее. Поставить эмоциональный барьер.

Рекомендации для решения конфликта через сотрудничество таковы.

1. Признайте наличие проблемы.

2. Опишите конфликт через:

– поведение: «Когда ты включаешь радио...»;

– последствия: «...я отвлекаюсь и не могу сосредоточиться на работе»;

– чувства: «...испытываю беспокойство и досаду».

3. Старайтесь не позволять другому человеку менять тему разговора: «У всех включено радио...»

4. Предложите разумное решение на основе общих ценностей: «У всех нас бывает время, когда необходимо сосредоточиться...»

5. Продумайте, что сказать, прежде чем столкнетесь с другим человеком, чтобы высказать просьбу коротко и ясно: «Что я должен сказать?»

Разрешение конфликта

В данном подходе к разрешению спорной, конфликтной ситуации прежде всего вам следует выявить разногласие, понять, почему оно возникло, и решить, что с этим делать. Для этого требуется рассмотреть несколько аспектов: серьезность конфликта, срочность (как быстро его необходимо разрешить), идеальный или приемлемый результат.

Если конфликт представляет собой рабочее разногласие, можно дать возможность ситуации развиваться своим ходом. Если вы прогнозируете опасность обострения конфликта и переход в деструктивную фазу, то как руководитель должны принять необходимые меры. В данном подходе предлагается три варианта: игнорирование конфликта, предотвращение и разрешение.

- **Невмешательство.** Применяется, когда напряженная ситуация между отдельными сотрудниками или подразделениями носит характер допустимого спора, каждая сторона отстаивает свою точку зрения, при этом находясь в приемлемых рамках поведения. Попытка вмешательства со стороны руководителя может ухудшить ситуацию, и он должен чувствовать и видеть эту границу.

- **Предотвращение.** Для руководителя это идеальная ситуация. Как ее можно достичь? В каждом конкретном случае этого не удастся сделать, тем не менее шансы на успех увеличатся, когда вы создадите климат, в котором сотрудники будут стремиться к ситуации «выигрыш – выигрыш». В этом помогут следующие мероприятия. – Установить общие цели, выделяя цели более высокого порядка, с которыми будут согласны все члены коллектива.

- Провести реорганизацию с целью устранить конфликты, которые создаются организационной структурой. Вы меняете роли и группировки людей.

- Улучшить коммуникации. Формально вы можете переместить людей между различными группами и подразделениями для улучшения их открытости к обсуждению, а неформально вы можете поддержать атмосферу здоровой дискуссии и обсуждения проблемы.

- **Разрешение конфликта.** Когда конфликт становится деструктивным, мешает текущей деятельности, как менеджер, вы должны вмешаться в ситуацию для его разрешения. Для этого предлагаются следующие способы.

- Помощь. Вы можете оказать поддержку людям, помочь им высказать свою точку зрения, посмотреть на ситуацию с разных сторон и конструктивно обсудить имеющиеся варианты выхода из нее.

- Наказание. Персонал можно заставить вести себя так, как это требуется руководителю, используя угрозу дисциплинарного воздействия, но необходимо помнить, что причина конфликта не будет устранена и он может перейти в скрытую форму с возможной последующей вспышкой.

- Ведение переговоров. Примирение враждующих сторон с целью нахождения приемлемого для всех решения, для чего потребуются взаимные уступки. В данной ситуации переговоры могут быть полезными еще и тем, что можно использовать творческий подход для

принятия инновационных решений, что плодотворно повлияет на развитие персонала.

Вы можете сейчас припомнить недавнюю конфликтную ситуацию, в которой участвовали или которую наблюдали в своей организации? Как конфликт был разрешен? Как бы вы справились с этой ситуацией? Как теперь вы будете вести себя при возникновении конфликта?

В управлении конфликтами большое значение имеет ведение переговоров с целью достижения взаимного согласия. Выдвигая конкретные предложения по четко очерченным проблемам, партнеры по переговорам ставят целью одновременное удовлетворение своих интересов и интересов других сторон. Результатом переговоров являются план решения проблемы, выяснение степени участия партнеров в ее решении и взаимные обещания конкретных действий.

Мотивация и потребности персонала

Все управление в конечном счете сводится к стимулированию активности других людей.

Ли Якокка

Работая только ради материальных благ, мы сами себе строим тюрьму.

Антуан де Сент-Экзюпери

Руководители всегда сознавали, что необходимо побуждать людей работать на организацию. Однако считали, что для этого достаточно материального вознаграждения. Обычно эта тактика оказывается успешной, хотя по существу неверна: деньги не всегда побуждают человека трудиться усерднее. Истинные мотивы, которые заставляют отдавать работе максимум усилий, достаточно сложны.

Рассмотрим основные термины подробнее.

Мотивация – это процесс стимулирования отдельного человека или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации. Для мотивации нет какого-то одного лучшего способа. То, что оказывается эффективным для мотивации одних людей, оказывается совершенно неважным для других.

Стимулирование – целенаправленное применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его активность.

Стимулы (лат. *stimulus* – заостренная палка, которой в Древнем Риме погоняли животных) – внешние обстоятельства, воздействующие на поведение человека и включающие мотивы.

Мотивы – обстоятельства, побуждающие человека к активной деятельности.

Идея стимулирования основывается на том, что любые действия работника должны иметь для него определенные последствия в зависимости от того, как он выполняет порученную работу.

Положительные последствия увеличивают вероятность продолжения желательной линии поведения, отрицательные –

уменьшают. Отсутствие последствий обычно ведет к медленному затуханию активности (не зря лучший ответ дразнящимся – не обращать внимания). При этом на одинаковые стимулы разные люди реагируют по-разному и с различной степенью интенсивности.

В то же время нужно иметь в виду, что стимулирование не заменяет административных методов воздействия. Цель стимулирования – не вообще побудить к работе, а заставить делать больше и лучше. Таким образом, добиться желаемого поведения можно двумя путями: подобрать человека с заданным уровнем внутренней мотивации или воспользоваться стимулами.

По содержанию стимулы бывают экономическими (материальными) и неэкономическими. Суть экономических (материальных) стимулов состоит в том, что люди в результате выполнения требований, предъявляемых к ним, получают определенные выгоды, повышающие их благосостояние. Экономические стимулы связаны с теми потребностями, которые удовлетворяются с помощью благ и услуг, имеющих цену. Такие стимулы могут быть прямыми (денежный доход) или косвенными, облегчающими получение прямых доходов, например дополнительное свободное время, позволяющее заработать в другом месте.

К достоинствам экономического стимулирования относятся: четкая взаимосвязь между результатом деятельности и вознаграждением, возможность применения к любой категории сотрудников, достаточная простота внедрения системы в практику.

Недостатками экономического стимулирования можно назвать следующие. Работник часто считает, что вознаграждение недостаточно, поскольку он оценивает работу не только с точки зрения достигнутых результатов, но и с позиции затраченных на нее сил, времени и эмоций. Если в прошлом опыте в сходной ситуации имело место вознаграждение, то сотрудник будет стремиться снова ее смоделировать. Вознаграждение действует как стимул только до конкретных, сложно определяемых пределов.

Однако экономический подход в чистом виде малоэффективен. Как показал опыт, принцип максимизации собственной выгоды нельзя возводить в абсолют. Против него действуют стремление к благотворительности, эффект насыщения потребностей (даже

престижное потребление рано или поздно приедается), психология коллективных действий.

Увеличение собственной выгоды может иметь для человека отрицательный результат даже с той точки зрения, что некоторые цели, например, в политике или личной жизни, могут быть достигнуты путем жертвования материальной выгодой.

К неэкономическим стимулам относят организационные и морально-психологические стимулы.

Организационные стимулы: вовлечение работников к участию в делах организации, приобретение работником новых знаний и навыков, обогащение труда.

Морально-психологические стимулы: профессиональная гордость, желание показать сотруднику свои способности, высокая личная и публичная оценка руководством, высокие цели, воодушевляющие на эффективный труд, предоставление всем равных возможностей для самореализации вне зависимости от должности и личных заслуг.

Самым первым из применяемых приемов стимулирования был метод кнута и пряника. Просто принималось как само собой разумеющееся, что люди будут благодарны за все, что позволило бы им и их семьям выжить. В условиях, когда большинство людей боролись за выживание, был вполне понятен вывод, что человек всегда, когда ему представится такая возможность, будет стараться улучшить свое экономическое положение.

Поэтому связь экономической и неэкономической мотивации обязательна. Хороший тому пример – продвижение в должности по вертикали, где рост неэкономического стимулирования (признание, власть) сопровождается экономическим стимулом – повышением зарплаты.

Значение потребностей в стимулировании труда

Первым роль потребностей в деле стимулирования труда оценил основоположник научного менеджмента *Фредерик Тейлор*. Он сформулировал теорию мотивации, в соответствии с которой поступками людей движет желание удовлетворять возрастающие потребности, поэтому они заинтересованы зарабатывать деньги. Это обеспечивалось мотивирующей системой оплаты труда,

предполагавшей повышенное вознаграждение за перевыполнение норм выработки (что и давало возможность более полно удовлетворять потребности) и пониженное в случае их невыполнения. Это заставляло большинство людей работать на пределе возможностей.

Тейлор (1856–1915) и его современники уже осознали всю глупость заработков на грани голода и сделали мотивацию по типу кнута и пряника более эффективной, когда объективно определили понятие «достаточная дневная выработка» и предложили оплачивать труд тех, кто производил больше продукции, пропорционально их вкладу. Увеличение производительности труда, явившееся результатом использования этого метода мотивации, в сочетании с более эффективным применением специализации и стандартизации было впечатляющим. Успех мотивации по типу кнута и пряника был так велик, что приятные ощущения от него до сих пор сохраняются у руководителей.

Постепенно благодаря эффективности, с которой организации применяли достижения технологии и специализацию, жизнь обычных людей начала улучшаться. И чем больше она улучшалась, тем скорее управляющие начинали понимать, что простой «пряник» не всегда заставляет человека трудиться усерднее. Этот факт заставил специалистов в области управления искать новые решения проблемы мотивации в психологическом аспекте.

Первые крупные исследования поведения работника на рабочем месте явились основной частью экспериментов в Хоторне, которые проводили *Мэйо* и его сотрудники в конце 1920-х годов. Работа в Хоторне началась как эксперимент по научному управлению. Она закончилась спустя почти восемь лет осознанием того, что человеческие факторы, особенно социальное взаимодействие и групповое поведение, значительно влияют на производительность индивидуального труда. Выводы, к которым пришла группа, позволили основать новое направление менеджмента – концепцию человеческих отношений, которая доминировала в теории управления до середины 1950-х годов.

Современные теории мотивации, основанные на выявлении потребностей:

- теория иерархии потребностей Маслоу;

- теория мотивационной гигиены (двухфакторная модель) Герцберга;
- теория приобретенных потребностей Макклелланда.

Теория потребностей Маслоу

Известный американский психолог Абрахам Маслоу (1908–1970) разделил потребности людей на пять основных категорий (рис. 3.6).

1. Физиологические потребности, являющиеся необходимыми для выживания: потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности.

2. Потребности в безопасности, самосохранении, потребности в защите от физических и психологических опасностей окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем. Проявлением потребностей уверенности в будущем является покупка страхового полиса или поиск надежной работы.

3. Социальные потребности (иногда называются потребностями в причастности): чувство принадлежности к чему или кому-либо, чувство, что тебя принимают другие, чувства социального взаимодействия, привязанности и поддержки.

4. Потребность в уважении: потребность в самоуважении, личных достижениях, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.

5. Потребности в самовыражении и самоутверждении: потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

Система потребностей Маслоу – иерархическая, потребности нижних уровней требуют удовлетворения в первую очередь, следовательно, влияют на поведение человека, прежде чем на мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней. В каждый конкретный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной. Прежде чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня.



Рис. 3.6. Потребности человека по теории Маслоу

Поскольку с развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, потребность в самовыражении никогда не может быть полностью удовлетворена. Поэтому и процесс мотивации поведения через потребности бесконечен.

Например, человек, испытывающий голод, будет сначала стремиться найти пищу и потом пытаться построить убежище. Живя в удобстве и безопасности, человек сначала будет побуждаться к деятельности потребностью в социальных контактах, а затем начнет активно стремиться к уважению со стороны окружающих. Только после того, как человек почувствует внутреннюю удовлетворенность и уважение окружающих, его важнейшие потребности начнут расти в соответствии с его потенциальными возможностями. Но если ситуация радикально меняется, то и важнейшие потребности могут круто измениться.

Для того чтобы следующий, более высокий уровень иерархии потребностей начал влиять на поведение человека, не обязательно удовлетворять потребность более низкого уровня полностью. Таким

образом, иерархические уровни не являются последовательными ступенями. Например, люди обычно начинают искать свое место в некотором сообществе задолго до того, как будут обеспечены их потребности в безопасности или полностью удовлетворены физиологические потребности. Этот тезис можно проиллюстрировать на примере той важности, которую имеют ритуалы и социальное общение для примитивных культур джунглей Амазонки и некоторых частей Африки, хотя там всегда присутствуют голод и опасности.

Применение теории Маслоу

Для того чтобы мотивировать конкретного человека, менеджер должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации. Еще не так давно руководители могли мотивировать подчиненных почти исключительно экономическими стимулами, поскольку поведение людей определялось в основном их потребностями низших уровней. Сегодня даже люди, находящиеся на низших ступенях иерархической лестницы организации, стоят на относительно высоких ступенях иерархии Маслоу.

Руководитель должен внимательно наблюдать за подчиненными, чтобы решить, какие активные потребности движут ими. Поскольку со временем эти потребности меняются, нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, будет эффективной все время.

Менеджеры должны знать, какое вознаграждение предпочитает тот или иной сотрудник, что заставляет кого-то из ваших подчиненных отказываться от совместной работы с другими. Разные люди любят разные вещи, и если руководитель хочет эффективно мотивировать подчиненных, он должен чувствовать их индивидуальные потребности.

Основная критика теории Маслоу сводилась к тому, что ей не удалось учесть индивидуальные отличия людей. Например, многие в современной России были настолько потрясены дефолтом 1998 года, что, хотя им и удалось впоследствии добиться успеха, доминирующей у них остается потребность в безопасности.

Методы удовлетворения потребностей высших уровней

Социальные потребности

1. Давайте сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться.
2. Создавайте на рабочих местах дух единой команды.
3. Периодически проводите с подчиненными совещания.
4. Не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба.
5. Создавайте условия для социальной активности членов организации вне ее рамок.

Потребности в уважении

1. Предлагайте подчиненным более содержательную работу.
2. Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты.
3. Привлекайте подчиненных к формулировке целей и выработке решений.
4. Делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия.
5. Продвигайте подчиненных по служебной лестнице.
6. Обеспечивайте обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности.

Потребности в самовыражении

1. Обеспечивайте подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал.
2. Давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи.
3. Поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности.

Двухфакторная теория Герцберга

Американский психолог *Фредерик Герцберг* в 1959 году показал, что на деятельность людей оказывает влияние две группы факторов – гигиенические и мотивирующие (табл. 3.5).

Таблица 3.5. Факторы, влияющие на деятельность людей

Группа факторов	Факторы	Влияние на деятельность людей
Гигиенические (связаны с условиями работы)	Зарплата, условия труда, отношения с другими работниками, деятельность администрации	Даже при полном удовлетворении не мотивируют к повышению эффективности труда
Мотивирующие (связаны с содержанием работы, оценкой результатов руководством)	Ощущение успеха, продвижение по службе, признание со стороны окружающих, ответственность	Мотивируют к повышению производительности, эффективности, качества труда

Гигиенические факторы не мотивируют работников, а всего лишь не дают развиваться чувству неудовлетворенности работой.

Применение теории Герцберга

Для того чтобы добиться мотивации, руководитель должен обеспечить наличие не только гигиенических, но и мотивирующих факторов. Многие организации попытались реализовать эти теоретические выводы посредством программ обогащения труда. В ходе выполнения этой программы работа перестраивается и расширяется так, чтобы приносить больше удовлетворения и вознаграждения ее непосредственному исполнителю. Обогащение труда направлено на структурирование трудовой деятельности таким образом, чтобы дать почувствовать исполнителю сложность и значимость порученного ему дела, независимость в выборе решений, отсутствие монотонности заданий, ответственность за данное поручение, ощущение, что человек выполняет полностью самостоятельную работу. Для того чтобы использовать теорию Герцберга эффективно, необходимо составить перечень гигиенических и мотивирующих факторов, дать сотрудникам возможность самим указать то, что они предпочитают.

Один и тот же фактор может вызвать удовлетворение работой у одного человека и неудовлетворение у другого. Таким образом, и гигиенические, и мотивирующие факторы могут являться источником

мотивации – зависит это от потребностей человека. Поскольку у разных людей разные потребности, то и мотивировать будут разные факторы. Например, человек может любить работу, потому что считает коллег друзьями и, общаясь с ними, он удовлетворяет свои социальные потребности. Вместе с тем такой человек может считать болтовню с коллегами более важным делом, чем выполнение порученной ему работы. Таким образом, несмотря на высокую степень удовлетворения работой, производительность может оказаться низкой.

В силу того что социальные потребности играют очень важную роль, введение такого мотивирующего фактора, как усиление ответственности за порученное дело, может не оказать мотивирующего воздействия и не привести к росту производительности, особенно если другие работники воспримут возрастание производительности труда данного сотрудника как нарушение негласно установленных норм выработки.

Теория приобретенных потребностей Макклелланда

В данной теории нашли отражение высшие уровни потребностей Маслоу, но без иерархичности. *Дэвид Макклелланд* считал, что людям присущи три потребности: во власти, успехе и причастности.

Потребность во власти выражается как желание влиять на других людей. В рамках иерархической структуры Маслоу потребность во власти находится между потребностями в уважении и самовыражении. Люди с потребностью во власти чаще всего проявляют себя как энергичные, не боящиеся конфронтации и стремящиеся отстаивать первоначальные позиции. Зачастую они хорошие ораторы и требуют к себе повышенного внимания со стороны окружающих. Управление привлекает людей с потребностью во власти, поскольку дает возможности реализовать ее. Люди с потребностью во власти – это не обязательно рвущиеся к власти карьеристы (в негативном значении этого слова).

Потребность в успехе также находится между потребностями в уважении и самовыражении. Она удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, а процессом доведения работы до успешного завершения. Люди с высокоразвитой потребностью в успехе рискуют умеренно, любят ситуации, в которых могут взять на себя личную

ответственность за поиск решения проблемы, и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно.

Мотивация на основании потребности в причастности схожа с мотивацией по Маслоу. Такие люди заинтересованы в налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим.

Применение теории Макклелланда

Людей, у которых наивысшей является потребность во власти и отсутствует склонность к авантюризму или тирании, а основной является потребность к проявлению своего влияния, надо заблаговременно готовить к занятию руководящих должностей.

Чтобы мотивировать людей с потребностью успеха, вы должны ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать им полномочия, достаточные для того, чтобы они могли проявлять инициативу в решении поставленных задач, регулярно и конкретно поощрять за достигнутые результаты.

Людей с развитой потребностью в причастности привлечет работа, которая будет давать им обширные возможности для общения. Менеджер может также обеспечить удовлетворение их потребности, уделяя им больше времени и периодически собирая таких людей в отдельную группу.

Процессуальные теории мотивации персонала

Данные теории мотивации основываются на том, что поведение человека определяется не только его потребностями, но и восприятием ситуации, ожиданиями, связанными с ней, с учетом своих возможностей, последствий поведения.

Рассмотрим следующие теории:

- теорию ожиданий Врума;
- теорию справедливости Адамса;
- теорию Портера – Лоулера.

Теория ожиданий Врума

Канадский психолог *Виктор Врум* полагает, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

Ожидания можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события.

При анализе мотивации к труду теория ожиданий подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда – результаты – вознаграждение и валентность (удовлетворенность вознаграждением).

Ожидания в отношении «затраты труда – результаты» (З – Р) – это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Например, торговый агент может ожидать, что, если он обзвонит на десять человек больше в неделю, чем обычно, объем продаж возрастет на 15 %. Если люди чувствуют, что прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами нет, то, согласно теории ожиданий, мотивация будет ослабевать. Отсутствие взаимосвязи может произойти из-за неправильной самооценки работника, его плохой подготовки или неправильного обучения, из-за того, что работнику не дали достаточно прав для выполнения поставленной задачи.

Ожидания в отношении «результаты – вознаграждение» (Р – В) – это ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов. Например, при повышении объема продаж на 15 % торговый агент может ожидать 10 % премии. Если человек не будет ощущать четкой связи между достигнутыми результатами и желаемым поощрением или вознаграждением, мотивация трудовой деятельности будет снижаться. Например, если сотрудник будет уверен, что десять дополнительных звонков в день действительно приведут к увеличению объема продаж на 15 %, то он может и не звонить, если считает, что вероятность адекватного вознаграждения за достигнутые результаты достаточно мала. Аналогично если человек уверен, что достигнутые результаты будут вознаграждены, но при разумной затрате усилий ему этих результатов не достичь, то мотивация будет слабой.

Валентность – это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Поскольку у различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь никакой ценности. Например, за выполненную работу менеджер может получить прибавку к заработной плате, в то время как он рассчитывал на продвижение по службе или более интересную и сложную работу, или на большее признание его заслуг. Если валентность низкая, ценность получаемого вознаграждения для человека не слишком велика, то теория ожиданий предсказывает, что мотивация трудовой деятельности будет ослабевать.

Если значение любого из этих трех важных для определения мотивации факторов будет невелико, то мотивация будет слабой, а результаты труда – низкими.

Соотношение этих факторов можно выразить следующей формулой:

$$\text{мотивация} = \text{З} - \text{Р} \times \text{Р} - \text{В} \times \text{валентность}.$$

Применение теории ожиданий Врума

Руководство организации должно:

- сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие. Довольно часто вознаграждение предлагается до его оценки работниками. Например, в одной страховой компании для мотивации агентов руководство объявило, что те, кто выполнит план, за счет фирмы поедут с женами в путешествие на две недели. Руководство было потрясено, когда после начала этой программы некоторые лучшие агенты перестали выполнять план. Оказалось, что перспектива поехать на отдых даже бесплатно, но с женами далеко не всеми воспринималась как награда;

- установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. Необходимо предлагать вознаграждение только за эффективную работу;

- сформировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от подчиненных, и внушить им, что они могут их добиться,

если приложат силы. То, как работники оценивают свои силы, во многом зависит от того, чего ожидает от них руководство.

Взаимоотношения начальников и подчиненных во многом определяются тем, чего ожидают начальники от них. Если уровень ожиданий руководителя высок, производительность подчиненных, вероятно, будет отличной. Если же его ожидания не слишком велики, то и производительность, скорее всего, будет низкой. Все происходит так, как если бы был такой закон, что результативность труда подчиненных должна соответствовать ожиданиям начальника.

Следует помнить, что работники сумеют достичь уровня результативности, требуемого для получения ценного вознаграждения, если делегированный им уровень полномочий и их профессиональные навыки достаточны для выполнения поставленной задачи.

Теория справедливости Адамса

Теория справедливости американского психолога *Стейси Адамса* говорит, что люди субъективно определяют соотношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем сравнивают его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, то есть человек считает, что коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. Поэтому необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс.

Люди могут восстановить баланс или чувство справедливости либо изменив объем затрачиваемых усилий, либо попытавшись изменить уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им недоплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение. Те сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее.

Применение теории справедливости Адамса

Поскольку производительность труда сотрудников, оценивающих свое вознаграждение как несправедливое из-за того, что другой человек, выполняющий аналогичную работу, получает больше, будет падать, им надо объяснить, почему существует такая разница. Например, следует пояснить, что более высокооплачиваемый коллега получает больше потому, что обладает большим опытом, позволяющим ему работать эффективнее. Если разница в вознаграждениях обусловлена разной эффективностью труда, то необходимо разъяснить сотрудникам, получающим меньше, что, когда их результативность достигнет уровня коллег, они будут получать такое же вознаграждение.

В некоторых организациях пытаются решить проблему возникновения у сотрудников чувства несправедливой оценки их труда за счет сохранения сумм выплат в тайне (выдача заработной платы в конвертах). К сожалению, это не только трудно сделать технически, но и заставляет людей подозревать несправедливость даже там, где ее на самом деле нет. Кроме того, если сохранять размеры заработков сотрудников в тайне, то, как следует из теории ожиданий, организация рискует потерять положительное мотивационное воздействие роста заработной платы, связанное с продвижением по службе.

Теория Портера – Лоулера

Теория американских психологов *Лаймана Портера* и *Эдварда Лоулера* (1968) включает элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели фигурируют пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно модели Портера – Лоулера, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой определенный уровень вознаграждения.

Достижение требуемого уровня результативности может повлечь внутренние вознаграждения, такие как чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения, а также

внешние вознаграждения – похвалу руководителя, премию, продвижение по службе.

В соответствии с теорией справедливости люди имеют собственную оценку степени справедливости вознаграждения, выдаваемого за те или иные результаты. Удовлетворение – это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости. Удовлетворение является мерилем того, насколько ценно вознаграждение на самом деле. Эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

Применение теории Портера – Лоулера

Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Это прямо противоположно тому, что думает на этот счет большинство менеджеров. Они находятся под влиянием ранних теорий человеческих отношений, полагавших, что удовлетворение ведет к достижению высоких результатов в труде или, говоря другими словами, более довольные рабочие трудятся лучше. Портер и Лоулер, напротив, полагают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и, по-видимому, способствует повышению результативности.

Исследования, как представляется, подтверждают точку зрения Портера и Лоулера о том, что высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не его следствием.

Модель Портера – Лоулера внесла основной вклад в понимание мотивации. Она показала, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей. Эта модель также продемонстрировала, насколько важно объединить такие понятия, как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие, в рамках единой системы.

Таким образом, ваша задача как менеджера – адекватно применять теории мотивации в своей практической деятельности (с учетом персонала и контекста рабочих задач).

Отбор и наем персонала

Существует два вида источников набора персонала: внутренние (сотрудники самой организации) и внешние (претенденты извне). Внешние источники наиболее распространены, так как ресурсы компании ограничены, и даже если на вакантную должность претендует сотрудник компании, то освобождается его место, которое тоже необходимо заполнить.

Внешние источники набора персонала можно разделить на бюджетные и дорогостоящие. К бюджетным относятся государственные агентства занятости, контакты с высшими учебными заведениями, к дорогостоящим – кадровые агентства, публикации в средствах массовой информации, радио, телевидение. Существуют также внешние источники, использование которых может оказаться совсем малостоящим для организации. Прежде всего речь идет о бесплатных интернет-ресурсах, где публикуются вакансии работодателей и резюме соискателей. На сегодняшний день их достаточно много. Компания может получить резюме от соискателей, самостоятельно ищущих работу.

Стоит сказать, что даже в условиях высокой безработицы найти высококвалифицированного специалиста – трудная задача, поэтому компании прибегают к дорогим источникам привлечения персонала. Что же касается должностей, не требующих высокой квалификации, то компания может набирать персонал самыми простыми способами.

Виды внешних источников набора персонала таковы.

- Привлечение кандидатов по рекомендациям знакомых и родственников, работающих в компании. Этот метод достаточно эффективен и распространен в небольших организациях. По данным кадровых агентств, для компаний, численность персонала которых не превышает 40–60 человек, в половине случаев наем новых сотрудников осуществляется с помощью связей и знакомств. Данный подход также предпочитают компании, работающие в узких секторах, где количество специалистов ограничено и поиск кандидатов на рынке труда может оказаться делом длительным и малорезультативным. Однако данный способ поиска сотрудников имеет серьезный недостаток – риск нанять неквалифицированного специалиста (снизить его можно, если провести

отбор на общих основаниях, в том числе и для кандидата, рекомендованного своими работниками).

- Самостоятельные кандидаты, занимающиеся поиском работы без обращения в кадровые агентства и службы занятости: они лично звонят в организацию или присылают резюме. Самостоятельные кандидаты обращаются в конкретную организацию, в которой хотели бы работать, что, как правило, связано с ее ведущим положением на рынке. Даже если на данный момент компания не нуждается в услугах такого кандидата, информацию о нем все же стоит сохранить, чтобы можно было привлечь его в случае необходимости. Многие предприятия устраивают дни открытых дверей, а также принимают участие в ярмарках вакансий и выставках с целью привлечения самостоятельных кандидатов.

- Размещение в СМИ рекламного объявления об имеющейся в организации вакансии – наиболее распространенный прием рекрутинга. В данном случае соискатель обращается непосредственно в кадровую службу организации-работодателя. Самыми популярными СМИ для размещения объявлений о вакансиях являются периодические издания и Интернет. Телевидение и радио используются редко. Периодические издания (газеты и журналы), публикующие объявления о вакансиях, можно разделить на две категории: издания общего профиля и специализированные профессиональные издания. Первые публикуют информацию о вакансиях в различных областях деятельности и для широкого круга профессий. Специализированные профессиональные издания ориентированы на отдельную отрасль (например, строительство) или профессию (бухгалтерский учет). Соответственно, в рубриках, посвященных трудоустройству, публикуются объявления о вакансиях для специалистов этой отрасли. То же самое можно сказать и об Интернете: существуют серверы, посвященные трудоустройству, на которых соискатели публикуют свои резюме, а работодатели – информацию о вакансиях. Публикация информации о вакансиях и размещение резюме возможны на специализированных порталах, представляющих собой виртуальные профессиональные сообщества. Использование специализированных профессиональных изданий и интернет-ресурсов эффективно при поиске узкопрофильных специалистов (например, инженеров в области телекоммуникаций). Поиск кандидатов на распространенные должности (маркетолог,

менеджер, экономист, секретарь), как правило, проводится с помощью изданий, посвященных трудоустройству в различных областях.

Размещение объявлений о вакансиях – эффективный и дорогостоящий инструмент привлечения большого количества кандидатов. Однако это может оказаться неэффективно в случае наплыва кандидатов, не обладающих требуемыми качествами. Чтобы повысить эффективность объявления о вакансии, необходимо соблюдать следующие условия:

- в рекламном объявлении необходимо кратко указывать ключевые требования к соискателю, чтобы предотвратить поток резюме неподходящих на эту должность кандидатов;

- объявление должно публиковаться в соответствующем издании (местной прессе или узкопрофильном журнале);

- следует анализировать количество откликов, полученных от размещения объявлений в разных изданиях, что позволит выбрать наиболее эффективные для конкретных видов и областей работы;

- налаживать контакты с учебными заведениями – многие крупные организации ориентированы на набор выпускников вузов, не имеющих опыта работы. С этой целью компания-работодатель проводит презентации в профильных вузах, а также принимает участие в ярмарках вакансий. Особенности набора выпускников связаны с тем, что при отсутствии профессиональных компетенций оцениваются личностные компетенции, такие как умение планировать, анализировать, личная мотивация;

- государственные службы занятости (биржи труда) – правительства большинства стран способствуют повышению уровня занятости населения, создавая для этого специальные органы, занятые поиском работы для обратившихся безработных граждан. Ведутся базы данных, содержащие информацию о соискателях (их биографические данные, квалификационные характеристики, интересующая работа). Организации имеют доступ к таким базам и могут осуществить в них поиск. Однако данный метод не обеспечивает широкого охвата кандидатов, так как далеко не все соискатели регистрируются в государственных службах занятости.

За последние 30 лет рекрутинг превратился в бурно развивающуюся отрасль экономики. Кадровые агентства ведут базу данных, осуществляют поиск кандидатов в соответствии с

требованиями клиентов-работодателей, проводят тестирования и собеседования. В случае приема кандидата на работу услуги агентства оплачиваются компанией в размере 30–50 % годовой заработной платы нанятого сотрудника. Кадровые агентства могут иметь следующие специализации:

- массовый подбор персонала. Осуществляется при открытии нового предприятия, когда нужно в короткий срок обеспечить его сотрудниками. Отличительной особенностью массового набора является наличие большого количества однотипных вакансий (например, при открытии супермаркета – кассиры, продавцы, грузчики);

- услуги временного персонала. Агентства предоставляют компаниям временных сотрудников в тех случаях, когда сроки поиска постоянного сотрудника на вакансию увеличиваются, а также на период временной нетрудоспособности постоянного сотрудника и при отсутствии возможности его замены штатным сотрудником. Агентствами также предоставляется услуга лизинга персонала. Это происходит в тех случаях, когда работа квалифицированного специалиста востребована компанией-работодателем на временной, а не на постоянной основе;

- подбор руководителей. Это направление рекрутинга ориентировано на поиск профессионалов высокого уровня, а также руководителей высшего звена. Метод, используемый этими агентствами, называется хедхантинг (в переводе с английского – «охота за головами»), а рекрутеры – хедхантерами. Принцип действия данного метода основывается на следующей предпосылке: руководители высокого уровня не ищут работу по объявлениям или через агентства, большинство из них успешны в своем деле и даже не помышляют о смене работы. Задача хедхантера – предложить такому кандидату более выгодные условия в другой организации. Хедхантеры ведут поиск на основе детального анализа рынка и возможных компаний-доноров. Они также должны хорошо знать специфику работы предприятий в отдельных секторах рынка. К отобранным кандидатам обращаются с предложением о смене места работы, обсуждают ее специфику и условия (уровень оплаты, социальные блага), после чего кандидата представляют организации-клиенту.

Отбор персонала завершает процесс подбора работников в соответствии с потребностями организации. Окончательное решение обычно формируется в течение нескольких этапов, которые следует пройти претендентам. На каждом этапе отсеивается часть претендентов или же они сами отказываются, принимая другие предложения. Как правило, до принятия решения о приеме на работу кандидат должен пройти несколько ступеней отбора.

Этап 1. Предварительная беседа

Беседа может проводиться различными способами. Для некоторых видов деятельности предпочтительно, чтобы кандидаты приходили на будущее место работы, тогда беседу может проводить линейный менеджер, в других случаях ее проводит специалист службы управления персоналом.

Основная цель беседы – оценка уровня образования претендента, его внешнего вида и личностных качеств. Для эффективной работы целесообразно использовать общую систему оценки кандидата на этом этапе.

Этап 2. Заполнение бланка заявления и анкеты

Претенденты, успешно прошедшие предварительную беседу, должны заполнить бланк заявления и анкету. Количество пунктов анкеты должно быть минимальным, вопросы могут касаться прошлой работы, склада ума, рабочих ситуаций, с которыми приходилось сталкиваться, чтобы на основе ответов можно было провести стандартизированную оценку претендента. Вопросы анкеты должны быть нейтральными и предполагать любые вероятные ответы, включая возможность отказа отвечать. Пункты должны вытекать один из другого.

Этап 3. Интервью с соискателем (беседа по найму)

Исследования показали, что более 90 % решений по отбору претендентов принимаются на основе итогов интервью с соискателем. Интервью является наиболее распространенным методом оценки

кандидатов на должность. В процессе интервью не только работодатель получает информацию о кандидате, но и сам кандидат имеет возможность больше узнать об условиях работы (задавая вопросы), о корпоративной культуре, а также о своей совместимости с ней (в этом кандидату помогут оценка условий проведения интервью, профессионализма интервьюера и другие наблюдения).

Выделяют следующие виды интервью:

- биографическое. Его задача – выяснение прошлого опыта кандидата с целью прогнозирования его возможностей и способностей. В процессе биографического интервью уточняются различные аспекты профессиональной деятельности кандидата, которые не раскрыты в резюме. Интервью не дает возможности оценить сегодняшнюю ситуацию и мотивацию;

- ситуационное. Кандидату предлагается решить несколько практических ситуаций (гипотетических или реальных проблем). Этот метод позволяет выявить общие и аналитические способности кандидата, используемые им подходы к решению нестандартных проблем и умение выходить из трудных ситуаций;

- структурированное. Его цель – выявление профессиональных и личностных качеств кандидата по заранее разработанному списку вопросов. Этот вид интервью наиболее распространен и может сочетать элементы других видов интервью;

- интервью по компетенциям. Цель – определить уровень соответствия кандидата ключевым компетенциям, необходимым для работы в данной должности. Для определения уровня компетенции, а также возможностей ее развития интервьюер обращается к прошлому опыту кандидата;

- стрессовое. Применяется для оценки у кандидата таких качеств, как стрессоустойчивость, умение корректно вести себя в провокационных ситуациях, скорость принятия решения. Во время стрессового интервью задают провокационные, некорректные вопросы, например: «Вы уверены, что заслуживаете зарплату, на которую претендуете?», «Почему мы должны нанимать именно вас?». Как правило, этот вид интервью проводят два и более интервьюера в некомфортных условиях, когда соискателю постоянно приходится отвлекаться и трудно сосредоточиться (например, в шумных помещениях). Данный метод применяется, как правило, для подбора

кандидатов на должности, предполагающие умение работать в нестандартных ситуациях.

В качестве интервьюеров, как правило, выступают рекрутеры (или менеджеры по работе с персоналом) и линейные руководители, в подразделения которых ведется набор.

Существует несколько типов беседы по найму: беседы *формализованные* (строго по заготовленной схеме), *слабоформализованные* и *неформализованные*. В ходе любой из них происходит обмен информацией, обычно в форме вопросов и ответов.

Цель практически любого вида беседы – знакомство с претендентом. Однако эти три вида беседы значительно различаются по подходам.

В ходе беседы формализованного типа проводящий ее человек не отклоняется от имеющегося у него стандартного списка вопросов и отмечает ответы кандидата на специальном бланке-анкете. Такой подход, как правило, не позволяет получить достаточно широкого представления о кандидате, так как не дает возможности приспособить ход беседы к ответам претендента.

Слабоформализованный тип беседы предполагает наличие основных вопросов, но человек, проводящий собеседование, может задавать и дополнительные. Этот метод допускает большую гибкость, чем первый, но требует от интервьюера и большей квалификации. Хотя для этих бесед и нет заготовок-шаблонов, рекомендуется определенный перечень вопросов, которые, как правило, задаются кандидатам.

1. Почему вы обратились о приеме на работу именно в нашу организацию?

2. Чем вас привлекла наша компания? Что вы знаете о ней?

3. Что вы знаете о вакансии? Какого рода работа вам больше интересна?

При проведении беседы по *неформализованному* типу у проводящего ее человека обычно нет заранее подготовленных вопросов. Диалог ведется свободно, в зависимости от сложившейся ситуации. Тем не менее имеются определенные рекомендации по проведению собеседования по этому типу. Сюда входит запрещение комментариев по поводу пола кандидата, если это не касается выполнения работы. Недопустимо задавать вопросы, связанные с расовой принадлежностью, возрастом, семейным положением,

количеством детей, ростом и весом, пригодностью к воинской службе, жилищными условиями.

Имеется также перечень вопросов, которые должны задаваться с большой тактичностью. Это вопросы о месте рождения, религиозных убеждениях, гражданстве, членстве в различных клубах и сообществах. В целом же разговор ведется достаточно свободно. Нужно постараться вызвать кандидата на откровенность и внимательно прислушиваться к его словам.

Беседа обычно начинается с простого вопроса открытого типа, например: «Что в данной вакансии вас привлекает больше всего?» После того как кандидат начнет говорить, следует делать лишь короткие замечания в тех случаях, когда собеседник отклоняется от обсуждаемой темы. Доброжелательная улыбка, соответствующая мимика и жесты заставляют кандидата продолжать высказывания до тех пор, пока у интервьюера не сложатся правильные представления о соискателе и его истинных намерениях.

Собеседование при приеме на работу делится на три основные части: вступительную, основную и заключительную.

Вступительная часть составляет около 15 % отведенного времени и необходима для создания атмосферы взаимопонимания и доверия. Разговор начинается с темы, интересующей обе стороны. При этом нужно стараться ободрять опрашиваемого, избегать отрицательных оценок и критических замечаний, как можно больше проявлять дружелюбие и интерес к личности кандидата.

Главная цель *основной* части беседы – получение информации для оценки в претенденте качеств, требуемых для данной должности и принятия решения. При этом желательно, чтобы кандидат говорил сам, а интервьюер внимательно слушал.

В *заключительной* части необходимо подвести итоги собеседования и разъяснить дальнейший ход трудоустройства.

Для беседы с кандидатами чаще всего используется метод, называемый «план семи точек», его разработал в 50-х годах прошлого века психолог профессор Алек Роджер (Национальный институт промышленной психологии, Великобритания). Метод основан на следующих аспектах.

1. Физические характеристики – здоровье, внешность, манеры.
2. Образование и опыт.

3. Интеллект – способность быстро схватывать суть вопроса.
4. Способность к физическому труду.
5. Диспозиция – лидерство, чувство ответственности, общительность.
6. Интересы – любые хобби, которые могут характеризовать личность кандидата.
7. Личные обстоятельства – как работа будет влиять на личную жизнь и наоборот.

В ходе беседы менеджеру нужно определить, достаточно ли квалифицирован кандидат для данной работы, желает ли он выполнять ее при существующих условиях. О мотивации действий претендента можно судить, задав ему два вопроса: почему он покинул прежнее место работы, а также что его привлекает в новой организации. Уточнение мотивации ориентирует руководство компании относительно уровня заинтересованности в работе будущего сотрудника.

При проведении беседы вопросы задаются не только кандидатам – сами соискатели могут получить у менеджера информацию, касающуюся их возможной работы в данной организации. Как правило, задаются следующие вопросы. Как оценивается выполнение работы? В связи с чем открыта вакансия? Имеет ли предприятие программы по обучению и повышению квалификации персонала? Какова система оплаты труда?

Сотрудник, проводящий собеседование, должен быть готов правильно ответить на них, так как кандидату необходимо показать значимость данной организации, что является своего рода скрытой рекламой, которая будет формировать положительный имидж компании в глазах потенциальных работников.

Этап 4. Тестирование, ролевые игры, профессиональное испытание

Это отличные источники информации, которые дадут представление о личностных характеристиках, профессиональных умениях кандидата. Результаты дадут возможность описать как потенциальные установки, ориентации человека, которые можно развить в процессе деятельности, так и конкретные умения, которыми

он уже владеет. Тестирование позволит сформировать мнение о способности кандидата к профессиональному и карьерному росту, о специфике его мотивации, особенностях индивидуального стиля работы.

Этап 5. Проверка рекомендаций и послужного списка

Содержание рекомендательных писем или беседы с людьми, которых кандидат назвал в качестве рекомендателей, позволят уточнить, что конкретно и с каким успехом соискатель выполнял на предыдущих местах работы. Однако нецелесообразно обращаться за рекомендациями в организацию, где работает кандидат. Это может способствовать распространению информации, в которой кандидат не заинтересован, и вряд ли даст достоверные данные менеджеру по персоналу: слишком велико эмоциональное отношение к человеку, увольняющемуся из организации. Целесообразно обращаться за рекомендациями на места предыдущей работы, если срок увольнения превышает один год, а также к коллегам из других организаций, профессиональных обществ, с которыми кандидат взаимодействовал по деловым вопросам.

Этап 6. Принятие решения

Процесс принятия решения содержит следующие этапы: сравнение кандидатов, представление результатов на рассмотрение руководству, принимающему решение, исполнение решения, предложение занять вакансию.

Предположим, что в результате отбора удалось найти подходящего кандидата. Обычно предложение о работе делается в устной форме; если претендент принимает его, компания направляет ему официальное предложение в письменной форме. На первоначальном этапе особого внимания требуют следующие аспекты: предлагаемая заработная плата, предлагаемая должность, условия работы. Если кандидата устраивает предложение, то оговариваются сроки выхода на работу и делается официальное письменное предложение о занятии соответствующей должности.

Этап 7. Официальное введение в должность

Часто менеджеры тратят много сил и средств на поиск и подбор персонала, но потом пренебрегают очень важным аспектом – адаптацией нового сотрудника в компании. Под введением в должность понимается весь процесс приема работника в первый день на новом месте, его ознакомление с правилами и порядком работы, непосредственными обязанностями, с коллегами, а также с традициями и культурой компании.

Английский организационный психолог профессор *Джон Биллсбери* выделяет девять этапов вхождения в организацию, которым руководители обязаны уделять внимание. Первые пять относятся к поиску и отбору персонала, оставшиеся четыре имеют непосредственное отношение к адаптации сотрудника.

Этапы вхождения в должность:

1) подход – формирование стратегии найма, соответствующей целям и планам организации;

2) анализ – анализ компании и работы для выработки критериев отбора персонала;

3) привлечение – обеспечение приемлемого количества подходящих кандидатов;

4) оценивание – выбор лучшего кандидата (для открытой вакансии и для организации);

5) соглашение – согласование условий контракта о найме в ходе переговоров;

6) настройка – управление переходным периодом или введение нового сотрудника в должность;

7) адаптация – оказание помощи новому сотруднику в приспособлении к условиям новой работы и культуре организации;

8) притирка – уход работников из организации может служить сигналом о проблемах, существующих в процессе вхождения в должность, недовольство персонала может породить конфликты, способные вынудить перспективных работников покинуть организацию;

9) аудит – проверка каждого этапа: эффективен ли он, поддерживает ли предыдущие этапы, а также проверка того, как проходил процесс в целом.

Остановимся подробнее на процессе введения в должность. Это процесс ознакомления новичка с организацией и оказания ему помощи, чтобы он мог скорее приспособиться к новой работе и окружению. Для новичка это период сильных переживаний и беспокойства по поводу того, сможет ли он справиться с новым вызовом.

Признанный эксперт в области управления персоналом *Гари Десслер* (1988) указал, что часть проблем, с которыми сталкивается новичок на начальной стадии вхождения в организацию, обусловлены такими факторами, как:

- изменения. Попадание в новую ситуацию неизбежно означает изменения, и чем значительнее и многочисленнее эти изменения, тем выше неопределенность для человека;
- нереалистические ожидания относительно характера новой работы. Новичок может быть сильно удивлен, если на этапе отбора преимущества его новой работы были преувеличены, а трудности – преуменьшены;
- «неприятная неожиданность» вследствие неудовлетворенных ожиданий от новой работы. Негативные аспекты работы, которых новичок не ожидал («трудные» коллеги или непредвиденные рабочие задачи), могут вызвать растерянность и беспокойство.

Поэтому программа введения в должность имеет большое значение в деле устранения возможных причин беспокойства и стресса. Такая программа должна включать серию запланированных мероприятий, которые помогут новичку приобрести навыки, знания и способности, необходимые для того, чтобы справляться со своими новыми обязанностями на приемлемом уровне уже с начала трудовой деятельности. Ее реализация должна начаться в первый день выхода сотрудника на работу и продолжаться, пока он не почувствует себя комфортно на рабочем месте.

Чтобы прочувствовать этот момент, уместно ответить на следующие вопросы.

- Припомните свой первый день работы в вашей организации. Какие чувства вы испытывали? Что вам необходимо было узнать и в какой поддержке вы нуждались прежде всего?
- Испытывали ли вы неуверенность, сомнения, снижение самооценки, чувство несоответствия требованиям? Или, наоборот, оптимизм, энтузиазм?

Эксперты в управлении человеческими ресурсами *Марчингтон* и *Уилкинсон* (1996) выделяют три составные части введения в должность:

- административный процесс: его цель – предоставить новичку информацию о работе, процедурах и организации;
- обеспечение благополучия работника и оказание ему всей необходимой помощи в первые дни работы;
- процесс управления человеческими ресурсами, имеющий отношение к более широким вопросам деятельности организации; цель – обучение нового работника нормам ведения бизнеса организации-работодателя, знакомство его с индивидуальными обязанностями и подотчетностью.

Выгоды эффективного введения в должность вполне очевидны, как и понятны негативные результаты, если оно проведено плохо:

- ошибки, низкое качество работы, жалобы клиентов;
- затраты времени на дисциплинарные взыскания и другие методы воздействия на исполнителей, работающих малопродуктивно;
- затраты на наем другого человека взамен работника, покинувшего компанию ввиду плохо проведенного введения в должность;
- ущерб имиджу организации, так как сотрудники часто делятся своим негативным опытом с друзьями и деловыми партнерами.

Введение в должность является частью общего процесса *социализации* – приобщения новичка к организации и ее культуре.

Социализация продолжается все время работы сотрудника в компании и состоит из четырех элементов.

- **Восприятие и принятие реальности.** Раскрытие в себе качеств, которые приветствуются в организации, подтверждение ожиданий относительно предстоящей работы, возникновение конфликтов между личностными ценностями и потребностями и организационными ценностями.

- **Устранение ролевой неопределенности.** Знакомство с рабочими задачами, прояснение своей роли, выработка умений трудиться в рамках существующей структуры, изучение принятых в компании методов оценки результатов сделанной работы, развитие умения работать в рамках существующей структуры и справляться с поставленными задачами.

- **Принятие норм и правил организации.** Усиление приверженности работе, формирование новых взаимоотношений и ценностей, обучение моделям поведения, свойственным данной организационной культуре, разрешение конфликтов и противоречий на рабочем месте, усиление приверженности компании, которое стимулируется испытательным сроком на профпригодность в начале трудовой деятельности, формирование измененного собственного имиджа, новых взаимоотношений и ценностей.

- **Признаки успешной социализации.** Обретение чувства приверженности организации, удовлетворенности, достижение взаимного признания, демонстрация вовлеченности в работу и высокий уровень мотивации.

Социализация работника

Исследователи выделяют три фундаментальных понятия, влияющих на социализацию нового сотрудника в организации: организационные роли, групповые нормы и ожидания.

Организационные роли

Организационные роли оказывают влияние на то, как человек вписывается в компанию, помогают ему понять свое положение в ней и определить, что он должен делать для эффективного выполнения поставленных задач. В повседневной жизни человек может играть одновременно несколько ролей, например родителя, студента, служащего. Поскольку люди часто испытывают трудности при сбалансировании их ролей в личной жизни, то и в организационном контексте у них могут возникать сложности при согласовании различных ролей, исполняемых ими в своих организациях. Новый сотрудник должен приспособиться к различным аспектам своей роли, чтобы адаптироваться в организации и понять, как ему строить свои взаимоотношения с другими членами организации.

Например, недавно назначенный руководитель отдела во время прохождения испытательного срока должен согласовать свою роль испытуемого с ролью руководителя среднего звена. Ему необходимо усвоить модели поведения, которые согласуются с обеими ролями, чтобы вызвать одобрение окружающих. По этой причине новая работа какое-то время будет представляться сложной и некомфортной. Неопределенность того, как себя следует вести в той или иной ситуации, может присутствовать до тех пор, пока не пройдет процесс адаптации к новой ситуации.

Для облегчения процесса социализации новичка необходимо предоставить ему четкую должностную инструкцию и точное описание рабочих задач, а также рамки его полномочий. Грамотный руководитель должен оказать поддержку путем консультирования, обсуждения сложностей и, самое главное, убедить нового члена коллектива в том, что его сомнения, неопределенность и испытываемый дискомфорт носят временный характер.

Групповые нормы

Прояснение и согласование различных ролей – процессы, которые каждый новый член организации проходит самостоятельно. Но поскольку всем сотрудникам приходится работать в составе как небольших команд, так и больших подразделений, частью процесса социализации будет согласие с требованиями группы, принятыми в ней методами работы, правилами и установившимися моделями поведения.

Групповые нормы, как правило, представляют собой неформальные правила поведения, которые действуют на протяжении длительного периода. Они дают возможность выступать группе как единому целому в отношениях с другими сообществами, укрепляют у сотрудников чувство приверженности группе, помогают членам группы вести себя адекватно и не позволяют сотрудникам попасть в неловкое положение.

Для того чтобы новичок быстрее адаптировался в группе, ее лидер должен проинформировать сотрудника о групповых нормах и установленных правилах поведения, дать ему необходимые рекомендации, как вести себя в тех или иных ситуациях.

Ожидания

Ожидания отдельного человека и организационные ожидания – еще один ключевой фактор введения в должность и социализации. Формальные вопросы требований к новому сотруднику, например условия контракта, график работы, должностные обязанности, достаточно просто выясняются на этапе введения в должность. При этом новичок может иметь определенные ожидания, которые остались за рамками обсуждения при трудоустройстве. Если его ожидания не совпали с реальностью, это становится источником неопределенности и недоразумений, что негативно скажется на трудовой деятельности. Обсуждения с прямым руководителем помогают выявить скрытые ожидания. Как правило, наступает момент, когда человек принимает решение примириться с имеющимися расхождениями между своими ожиданиями и реальной ситуацией и приспосабливается к ним. Либо же уходит из компании.

Процесс введения в должность нового сотрудника может быть улучшен благодаря помощи различных источников (рис. 3.7).

Какой бы сотрудник ни участвовал в процессе введения в должность, нужно, чтобы он проводил мониторинг, обзор и оценку. Обзор можно осуществлять на уровне организации с использованием программы введения в должность. Исследование и сравнение статистических данных о текучести кадров с аналогичными данными за предыдущий период времени поможет понять, насколько эффективен принятый в организации общий подход к введению в должность и социализации. Альтернативный подход – провести опрос новичков для выслушивания их мнения.

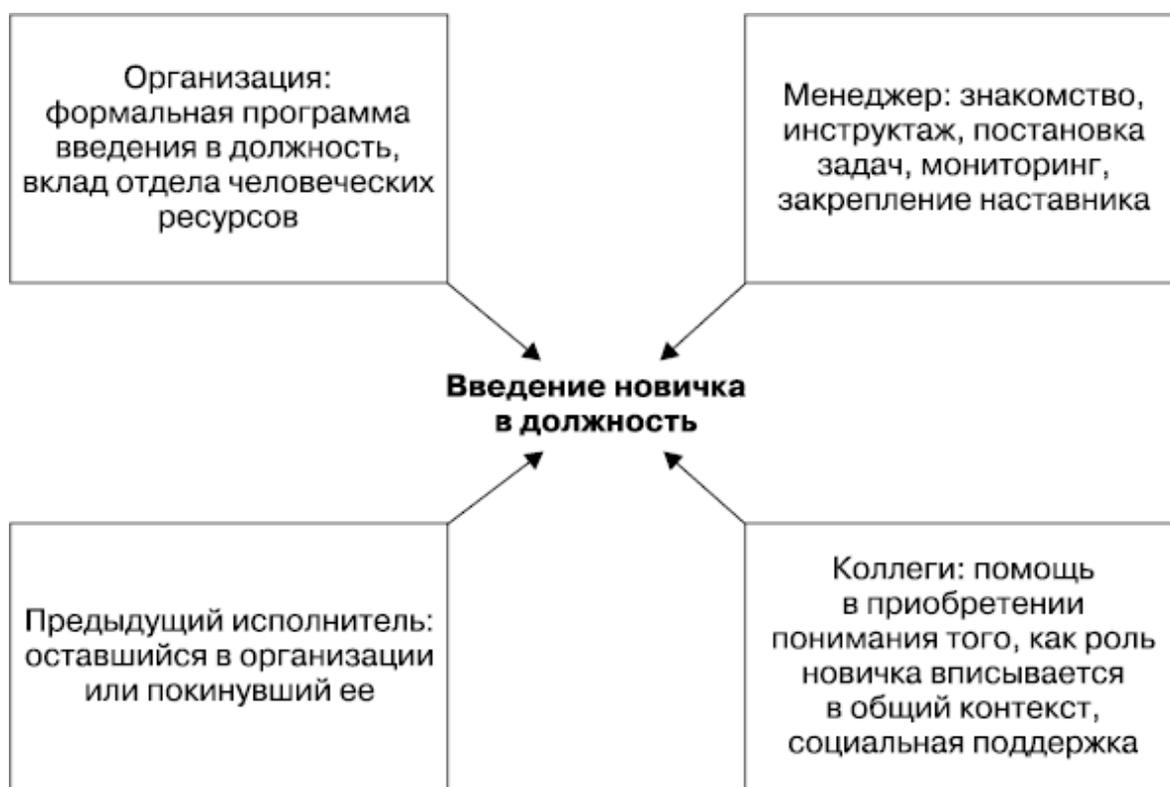


Рис. 3.7. Способы введения новичка в должность

Можно также опросить работников, увольняющихся из организации. Эту процедуру могут проводить линейные менеджеры и сотрудники отдела кадров. Поскольку работники покидают компанию по разным причинам, важно изучить все из них. Кроме проведения формального мониторинга, менеджер должен сам проверять, как эффективно трудится новый член коллектива.

Таким образом, совершенно очевидно, что руководителю важно участвовать в процессе поиска, отбора, найма и введения в должность новых сотрудников, ведь от этого напрямую зависит его личная эффективность как менеджера, успех его подразделения да и всего предприятия в целом.

4

Рациональный процесс планирования и контроля

Тот, кто хорошо подготовился к сражению, наполовину победил.

Мигель де Сервантес

Управление – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу.

П. Друкер

Планирование – начальный этап управления

Слово «рациональный» означает, что речь пойдет о «логическом структурированном» подходе, при этом совсем не отрицается значение вдохновения и интуиции в деятельности менеджера. Цель этой главы – заложить фундамент для повседневного оперативного управления.

Суть планирования в том, что руководство компании ставит стратегические цели и задачи, принимает оперативные решения по ним, определяет способы и сроки достижения запланированного, необходимые материальные, денежные и человеческие ресурсы, исполнителей и ответственных лиц.

Осуществляя связь между современным состоянием организации и тем, которого она хочет достичь в будущем, процесс планирования включает ответы на вопросы «Что делать?», «Когда делать?», «Кто будет делать?». Успех любой организации зависит от того, насколько тщательно продуманы и определены общие цели деятельности, а также средства их достижения.

Аристотель сказал: «Благо везде и повсюду зависит от соблюдения двух условий: правильного установления конечной цели всякого рода деятельности и отыскания соответствующих средств, ведущих к конечной цели».

Ведущий американский менеджер Ли Якокка ввел систему задавать ведущим работникам на каждом уровне следующие вопросы:

- Какие задачи вы ставите на ближайшие три месяца?
- Каковы ваши планы, приоритеты, надежды?
- Что вы намерены предпринять для их осуществления?

Результатом процесса планирования являются планы. План – это система взаимосвязанных, объединенных общей целью заданий, обеспечивающих реализацию целей производственной системы. Сущность рациональной теории планирования и контроля хорошо иллюстрирует контур управленческого контроля (рис. 4.1), в котором обозначаются понятия:

- планирование – процесс разработки того, что делать и как это делать, чтобы достичь поставленной цели (этапы 1 и 2);
- контроль – процесс успешного выполнения запланированных задач (этапы 3 и 4).

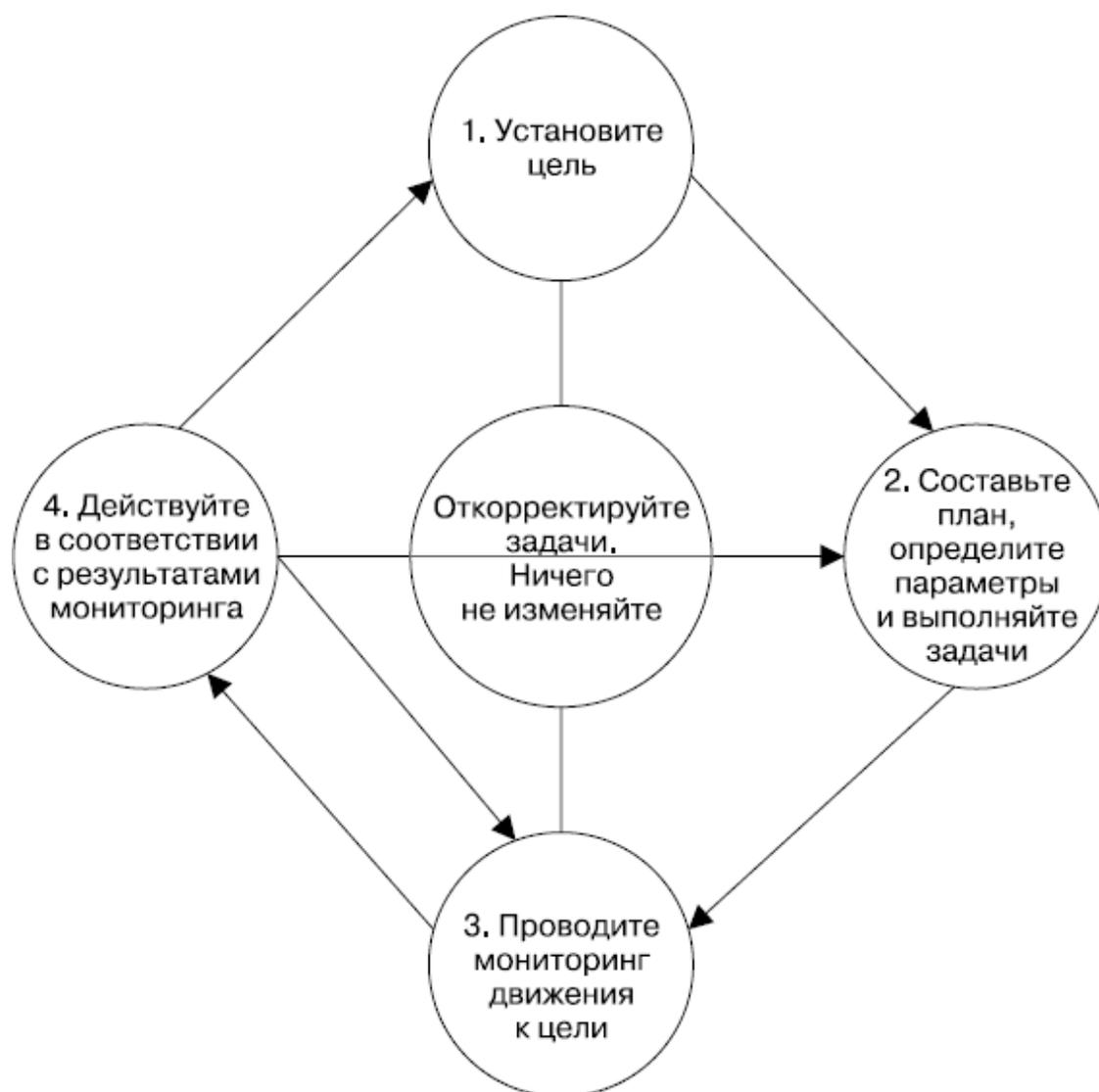


Рис. 4.1. Контур управленческого контроля

Этап 1. Установите цель

Прежде чем взять на себя ответственность за какую-либо инициативу, вы должны ясно представлять, чего хотите достичь. Необходимо также указать промежуточные контрольные показатели, по которым будет отслеживаться продвижение к цели.

Цели должны отвечать критериям SMART.

Здесь **S** – **specific, significant, stretching** – «конкретная, значительная». Это означает, что цель должна быть максимально

конкретной и ясной. Степень ее «прозрачности» определяется однозначностью восприятия всеми.

Поставленные вами цели должны быть понятными и точно выраженными. В процессе постановки целей нет места неопределенным подходам. Когда цели конкретны, они говорят вам и вашему сотруднику о многом.

- Что именно от него ждут?
- Когда?
- Сколько?

Конкретика поможет вам легко определить отдельные успехи на пути к выполнению конечных целей. Хотя за каждой конечной целью стоит следующая цель – сверхзадача. При ее отсутствии ближайшая цель недостижима. Она является дополнительным мотивом (M).

M – measurable, meaningful, motivational – «измеримая, значимая, мотивирующая». Цель должна быть измеримой, причем оцениваются критерии измерения не только по конечному результату, но и по промежуточному. Если цель неизмерима, вы никогда не сможете узнать, достигли ее или нет. Ваш персонал потеряет всякий интерес к работе, если сотрудники не будут видеть вехи, определяющие их успех. При отсутствии соответствующих измерений вам будет очень тяжело сохранить необходимую мотивацию сотрудников.

A – attainable, agreed upon, achievable, acceptable, action-oriented – «достижимая, согласованная, ориентированная на конкретные действия». Нужно адекватно оценивать ситуацию и понимать, что цель достижима с точки зрения внешних и внутренних ресурсов, которыми располагает ваша организация или подразделение. Цели должны быть реалистичными и достижимыми для любого сотрудника и компании целиком. Наилучшие цели требуют от людей некоторых усилий для их достижения, но они никогда не за пределами и позволяют «допрыгнуть» до них. Недостижимым целям, как и тем, что находятся ниже обычного профессионального уровня сотрудников, не место в вашей компании. Чересчур высокие или низкие цели обычно теряют свое значение, и работники начинают их попросту игнорировать.

R – realistic, relevant, reasonable, rewarding, results-oriented – «реалистичная, уместная, полезная и ориентированная на конкретные результаты». Цель должна быть реалистичной и уместной в данной ситуации, должна вписываться в нее и не нарушать

равновесие с другими целями и приоритетами компании. Обоснованные (relevant) цели должны быть важным инструментом в общей схеме достижения видения и миссии вашей компании.

T – time-based, timely, tangible, trackable – «на определенный период, своевременная, отслеживаемая». Срок или точный период выполнения – одна из главных составляющих цели. Она может как иметь фиксированную дату, так и охватывать определенный период. Цели, как поезд, должны иметь время отправления, время прибытия и четко установленную продолжительность движения, а также выполнения. Такое временное ограничение помогает сосредоточиться на достижении цели в установленный срок или даже раньше. Цели, не имеющие крайних сроков или временного графика, часто уязвимы для повседневных цейтнотов, возможных в любой компании.

Рассмотрим такую житейскую цель, как покупка автомобиля. Нужно ответить на следующие вопросы.

- Какой автомобиль выбрать – новый или подержанный?
- Какой марки?
- Как планируем его использовать – ездить в городе или на дачу?
- За какую цену готовы его купить?
- К какому сроку?
- Согласны ли члены нашей семьи с нашим выбором?
- Позволяют ли нам финансы обслуживать автомобиль в дальнейшем?

Здесь уместно упомянуть методику «Визуализация цели». Это важный инструмент для построения и достижения цели, только нужно им правильно пользоваться. Известный тренер личностного роста *Брайан Трейси* выделяет четыре параметра визуализации.

1. Важны частота и скорость, с которой мы визуализируем. Чем чаще мы представляем свою цель, тем результативнее будет сила нашей мысли.

2. Чем более ясно и детально мы представляем конечный результат, тем быстрее к нему придем. Здесь актуален критерий SMART: мы возвращаемся к тому, что чем конкретнее и яснее цель, тем понятнее конечный результат.

3. Эмоциональность, которую мы вкладываем в этот процесс.

4. Параметр времени: чем больше времени мы уделяем визуализации, тем результат быстрее. Нужна пресловутая фокусировка

внимания, о которой все слышали: чему больше уделяем внимания, то и привлекаем в нашу жизнь.

Специалисты открыто говорят, что успешные люди обладают мышлением, которое создает столь яркие образы, что они становятся практически реальными.

Когда вы определились с целью, рекомендуется начать визуализацию. Вернемся немного назад: если вы решили купить автомобиль, то недаром рекомендуется часто ходить в автосалон и смотреть на него, посидеть в нем, провести тест-драйв, то есть подключить все ресурсы, помогающие визуализации.

Какой из этого можно сделать вывод? Нам всем хочется быть рациональными, тем не менее мы прислушиваемся к внутреннему «я», к интуиции. Научно доказано, что в менеджменте, предпринимательстве и вообще во всех сферах, где человек принимает решения, он на 80 % делает это интуитивно. Ему кажется, что он рационально мыслит, но рационального в его решениях всего 20 %. Остальное – эмоции и чутье.

Этап 2. Составьте план, определите параметры и выполняйте задачи

Выяснив, чего вы собираетесь достичь, нужно спланировать, какие действия необходимо предпринять. На данном этапе важно определить параметры – промежуточные контрольные показатели, которые служат критериями для оценки продвижения в направлении к вашей цели:

- установка ясных целей;
- определение задач, которые предстоит выполнить;
- распределение ресурсов (человеческих, временных, материальных и пр.);
- составление рабочего плана, который отвечает вашим потребностям;
- контроль;
- мониторинг продвижения к цели;
- пересмотр согласно контуру управления.

На этом этапе менеджеру можно и нужно использовать различные инструменты планирования, например дерево задач, которое логично и структурированно позволяет разделить большой проект на части путем

постановки вопроса: «Какие два, три, четыре основных элемента составляют задачу?» Затем каждый элемент последовательно рассматривается и дробится до такой степени детализации, которая вам необходима (рис. 4.2).

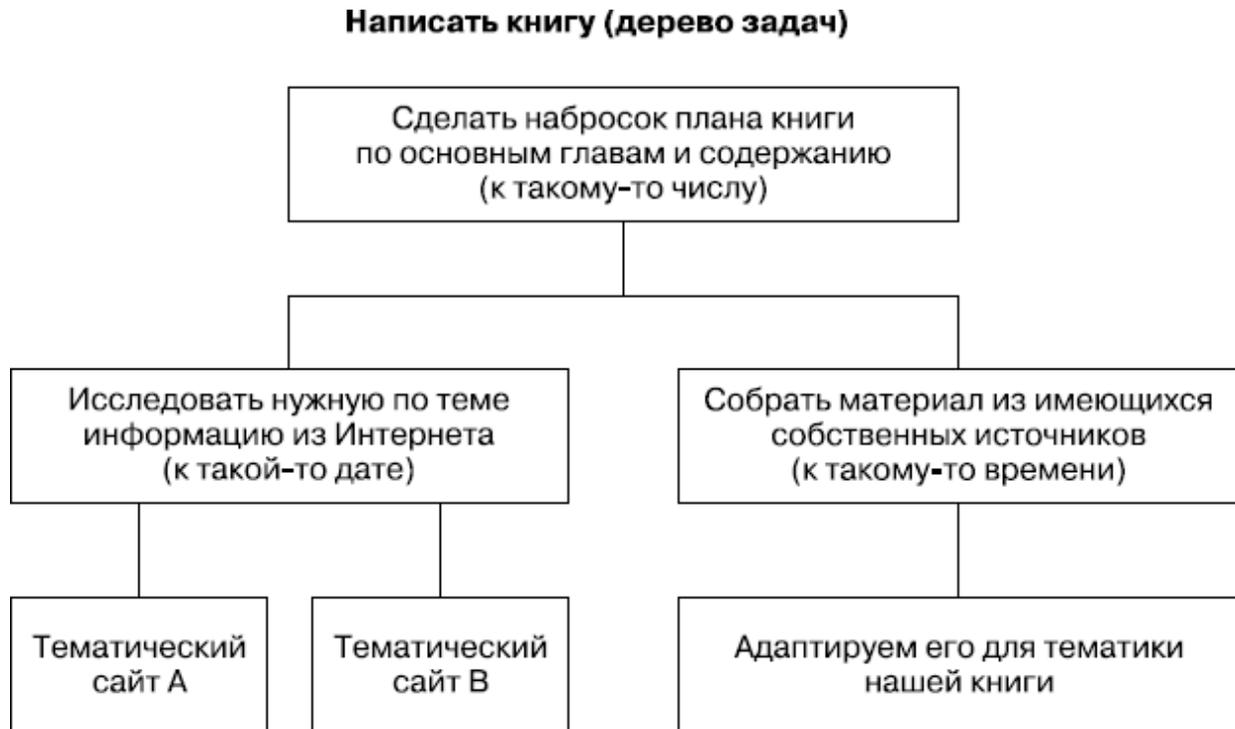


Рис. 4.2. Начальная схема написания книги

Полезным инструментом планирования будет диаграмма Ганта (или полосовая диаграмма), предназначенная для иллюстрации этапов работы в сфере малого и среднего бизнеса (рис. 4.3). Визуально диаграмма представляет собой набор полосок, состоящих из двух главных осей: дела и времени. Каждому временному промежутку соответствует определенная задача, которая должна быть выполнена. На диаграмме помимо основных блоков может присутствовать специальный дополнительный столбец, показывающий процент выполнения работы. Особые отметки – вехи – применяются для выделения двух и нескольких задач и демонстрации последовательности их выполнения.

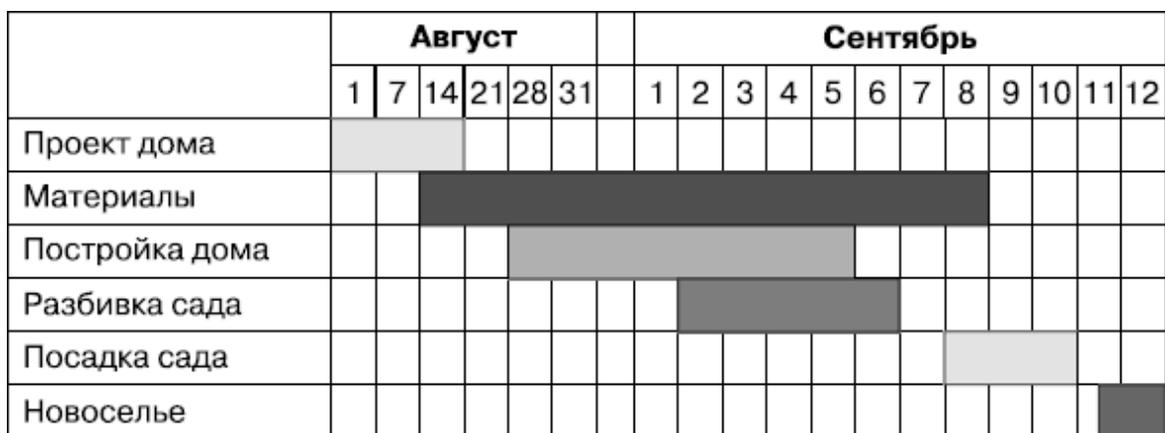


Рис. 4.3. Диаграмма Ганта

С учетом того, что большинство людей – визуалы, диаграмма дает возможность решить одну из основных задач – показать персоналу, над чем следует работать, какие ресурсы задействовать и с какой скоростью выполнять те или иные действия. Вся информация дается в сжатом виде без использования запутанных таблиц и огромного количества текста и данных, в которых сложно разобраться быстро. При этом суть понятна всем участникам проекта. Применение диаграммы значительно упрощает управление небольшими проектами и дает возможность контролировать деятельность сотрудников.

Каким инструментом планирования воспользоваться именно в вашей ситуации, решать вам. Акцент делается на том, что инструментарий должен быть обязательно использован для составления качественного плана.

Этап 3. Проводите мониторинг продвижения к цели

Вы постоянно сравниваете текущие результаты с запланированными показателями? Все правильно: вы не должны ждать самой последней даты, чтобы выяснить, будет ли наш план выполнен к этому сроку. Как руководитель, вы должны на протяжении всего периода контролировать выполнение плана.

Процесс контроля состоит из четырех этапов (рис. 4.4):

- устанавливание стандартов, чтобы четко понимать, что хотите сделать;
- сравнение реально достигнутых результатов с установленными стандартами;

- анализ отклонения и его причин;
- коррекция.



Рис. 4.4. Процесс контроля

Методы мониторинга следующие:

- наблюдение и личное участие – постоянно наблюдаете, что происходит, доступны для коллег и исполнителей, с которыми контактируете в ходе работы;
- регулярная отчетность – если у вас есть подчиненные сотрудники, они систематически представляют вам отчетность (в

электронном или печатном виде), необходимо помнить, что отчеты должны быть качественными;

- исключительная ситуация – вы не требуете от сотрудников обратной связи, если все идет по плану. Они информируют вас только о непредвиденных событиях: «Сообщите мне, если произойдет сбой в работе»;

- опросы и обсуждения: в ходе рабочих встреч обсуждаете, что происходит и что нужно скорректировать. Проводя опросы и обсуждения непосредственно на рабочих местах, а также во время производственных совещаний, как руководитель, вы можете увидеть более полную картину происходящего;

- учетные записи и типовая статистика, например отчеты о расходовании бюджетных средств: это позволяет понять тенденцию, которая не очевидна на первый взгляд.

Этап 4. Действуйте в соответствии с результатами мониторинга

Промежуточные результаты контроля могут показать, что все хорошо, но чаще всего они демонстрируют, что реальное продвижение не соответствует плану или что первоначальные цели изменились. После проведения мониторинга, как правило, руководство выбирает одно из трех действий:

- пересмотреть цели. Радикальная мера, но иногда по мере выполнения плана истинный характер первоначально заявленных целей становится очевидным – и разумным будет внесение изменений;

- внести изменения в задачи, которые все равно следует выполнить, чтобы избежать отклонений от плана. Самый распространенный способ действий. Обычно если мониторинг показывает возникновение задержки, то в предстоящем периоде ставится задача увеличить объем работы;

- продолжить без изменений. Подходит, когда отклонения от плана незначительны.

Движение по контуру управления – планирование (или перепланирование), мониторинг, принятие решений – продолжается независимо от того, пересматриваете вы цели и задачи или работаете дальше с имеющимися целями. Бывает, что, как только вы

приближаетесь к поставленной цели, появляется что-то новое – и процесс начинается снова.

Планирование – это и процесс обучения. Отслеживая выполнение запланированных действий, мы получаем опыт о том, как происходит то или иное мероприятие, какой временной отрезок оно занимает. Мы находим способы улучшения деятельности, что помогает нам в следующий раз составить более грамотный план.

Рациональный процесс планирования и контроля – это фундаментальная концепция управленческого планирования. Но, как показывает практика, в реальной ситуации групповая работа, конфликты и политика организации могут усложнить выполнение запланированных задач. И в самих планах могут оказаться слабые места, которые невозможно было предвидеть. Поэтому будет правильно в самой начальной стадии планирования задать себе вопрос: «Что может произойти не так в запланированных мной действиях?» Постараться определить потенциально слабые места в составленном плане. Задать себе еще два вопроса: «Какова вероятность того, что это случится?», «Если это произойдет, каковы будут последствия?». Задав себе эти вопросы, вы сможете проанализировать свои действия, когда ситуация будет развиваться не по плану, и тогда это не станет неожиданностью. Смысл этих вопросов в том, чтобы вы как руководитель на этапе планирования начали обдумывать возможные риски и потенциальные сложности на ранней стадии, когда еще можно предпринять эффективные превентивные меры.

Опытные руководители-практики – и я полностью солидарен с ними – дают рекомендации о том, как справляться с непредвиденными ситуациями.

- Выясните, где вы можете получить ресурсы в случае непредвиденных обстоятельств.

- Знайте детально ваш план, проверьте его узкие места и определите точки, в которых имеется некоторый временной резерв.

- Для более качественного контроля еще сильнее детализируйте ключевые задачи.

- Оставляйте временной резерв до и после выполнения задач, которые вы сами не сможете проконтролировать, чтобы снизить воздействие любых сложностей до или во время выполнения работы.

- Определите в своем плане ключевые точки, в которых возможны альтернативные действия, продумайте возможные сценарии для каждого варианта.

- Постарайтесь выполнять задачи раньше намеченного срока, это даст вам фору по времени для преодоления возможных форс-мажорных ситуаций.

При составлении плана менеджер должен помнить о людях, с которыми он будет его реализовывать, так как персонал может иметь различные личные причины, чтобы составить вам оппозицию для осуществления вашего замысла. При этом сопротивление может быть очень серьезным и поставить под угрозу достижение запланированных целей. Поэтому опытные практики советуют в начале планирования также задать себе вопросы.

- Кому может понравиться инициированная мной работа или проект?

- Кто может почувствовать угрозу и чьи интересы могут быть затронуты при выполнении запланированных действий?

- Чья помощь мне может потребоваться для выполнения задуманного?

Эти вопросы также помогут вам в самом начале понять, на кого и каким образом может повлиять ваша инициатива, для разработки возможных превентивных действий с целью нейтрализации возможного сопротивления.

Принципы планирования

Предварительные знания того, что хочешь сделать, дают смелость и легкость.

Д. Дидро

А. Файоль определил четыре основных принципа планирования, назвав их общими чертами хорошей программы действия:

- принцип единства, участия;
- непрерывности;
- гибкости;
- точности.

Принцип единства, участия предполагает, что планирование в организации имеет системный (комплексный) характер, то есть единство целей как для вертикальной управленческой иерархии, так и для горизонтальных сетей связей.

Участие означает, что работник предприятия независимо от занимаемой должности и выполняемой функции становится участником планируемой деятельности.

Принцип непрерывности означает, что процесс планирования должен быть непрерывным во времени исходя из следующих предпосылок:

- изменение внешней среды может носить непредсказуемый характер и потребует корректировок плана;
- не всегда можно предусмотреть изменение во внутренней сфере.

Принцип гибкости заключается в необходимости предусмотреть при составлении планов определенные производственные резервы. Величина резервов зависит от уровня профессиональной компетентности плановиков (они должны быть достаточными для достижения поставленной цели – незавышенными и незаниженными).

Принцип точности связан с понятием эффективности плана и принципом гибкости – планы должны быть максимально приближены к возможностям предприятия.

Все менеджеры, независимо от того, на каком уровне находятся, занимаются планированием. Однако характер и масштаб планирования

изменяются в зависимости от полномочий менеджеров.

С учетом цели различают стратегическое и оперативное планирование.

Стратегическое планирование – процесс определения миссии и целей организации, нахождения конкретных стратегий для выбора и приобретения нужных экономических ресурсов, их распределения и использования с целью обеспечения эффективной деятельности организации в обозримой перспективе. Смыслом стратегического планирования является процесс прогнозирования и моделирования будущего, применительно к которому должны быть определены цели и сформулирована программа долговременного развития предприятия.

Оперативное планирование заключается в составлении планов на короткие промежутки времени с максимальной детализацией предстоящей работы. Осуществляется, как правило, линейными менеджерами и руководителями среднего звена. Целью оперативного планирования является организация эффективной деятельности компании на короткий временной промежуток, обычно до одного года.

Этапы стратегического планирования

Стратегическое планирование имеет дело не с будущими решениями, а с будущим решений, принимаемых сегодня.

П. Друкер

С помощью пирамиды, или иерархии, целей происходит трансформация цели-желания в цель-реальность. Пирамида разбивает цели по уровням и конкретизирует этапы работы над проектом (рис. 4.5).



Рис. 4.5. Пирамида целей

Видение цели представляет желаемый образ результата выполнения работы. Используя органы чувств и символы, задействованные в создании картинки, мозг программирует себя на достижение цели. Исследователи утверждают, что чем больше

ощущений и символов задействовано в создании образа, чем реалистичнее картинка, тем выше шанс на успех. К созданию видения будущего необходимо привлекать сотрудников: все члены организации должны представлять конечный результат своей деятельности.

Формирование миссии компании

Миссия организации – это фундамент, на котором строится стратегия, это публичная цель деятельности компании (понимание компанией своей роли в системе бизнеса). Формулировка миссии состоит из двух основных частей.

1. Акцент делается на предназначении организации – содержит ответы на вопросы «С какой целью была создана компания?» и «Для чего мы находимся в данной организации?».

2. Вторая часть определяет ценности организации, принципы, на которых она строит реализацию своей деятельности. Большинство компаний декларирует свою миссию и ценности в виде нескольких основных положений и использует их для различных целей как внутри организации, так и за ее пределами.

Известный эксперт в области организационной культуры *Кэтрин Хадсон* говорит: «Формулировка миссии играет очень важную роль, особенно при пересмотре стратегии на будущее. Она должна быть изложена в письменной форме и согласована, но ее эффективность как управленческого инструмента не должна недооцениваться. Как раз наоборот: процесс работы над формулированием миссии и те усилия, которые предпринимаются для сведения воедино убеждений и взглядов разных представителей организации в ее стратегию, могут служить мощным рычагом для повышения эффективности в организации!»

Миссия организации определяется отношением фирмы к своим покупателям, работникам, конкурентам, правительству. Четкое понимание своей миссии позволяет компании выделиться среди конкурентов и завоевать приверженность покупателей.

Пример. Миссия компании Ford: «Предоставление людям недорогого личного транспорта». Миссия компании Procter & Gamble: «Производить продукцию наивысшего качества и потребительской ценности, которая способствует повышению жизненного уровня людей в разных странах».

Миссия компании должна быть максимально адаптированной к рынку и основываться на том, что компания умеет делать наилучшим образом, а также реалистичной и учитывать мнения и желания лиц, определяющих судьбу компании.

Во всем процессе стратегического планирования миссия наиболее статична. В идеале она разрабатывается лишь однажды – в момент выхода компании на рынок – и определяет направление ее развития. На каждом уровне управления миссию нужно преобразовать в конкретные стратегические цели.

В широком понимании миссия рассматривается как констатация философии и предназначения, смысла существования предприятия. Философия определяет ценности, верования, принципы, в соответствии с которыми предприятие намеревается осуществлять свою деятельность. Философия обычно редко меняется, хотя может измениться, например, со сменой собственника. Что касается смысла существования, то он может изменяться в зависимости от глубины трансформаций, которые могут происходить на предприятии и в среде его функционирования.

Следует отметить, что в широком понимании миссия не только направлена на внешних потребителей организации, но и обращается внутрь, к своим сотрудникам, для донесения до них ценностей организации с целью их осознания и разделения персоналом.

В узком понимании миссия – это сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует предприятие, то есть миссия отражает общую стратегическую цель компании для выделения ее из конкурентного окружения и повышения социальной роли.

Миссия помогает достичь ясности цели внутри компании, служит фундаментом для принятия всех важных решений, вносит элемент обязательности при достижении целей предприятия, приводит к пониманию и поддержке компании во внешней среде в достижении ее целей.

Самое трудное в процессе планирования – формулирование положения о миссии, осуществляемое на первой ступени работы по созданию или совершенствованию бизнеса. Делать это нужно до того, как процесс планирования закончится в целом. Зачастую положение о миссии неоднократно переписывается по мере того, как меняются

знания о конкурентах и других элементах внешней среды. Положение о миссии функционирует как средство коммуникации, чтобы помочь предприятию добиться преимущества перед конкурентами.

Положение передает намерения предприятия, цели и указания людям, работающим в данном бизнесе. Оно действует как катализатор активности каждого, кто вовлечен в бизнес. Это:

- владелец предприятия;
- ключевой менеджмент (люди, занимающие ключевые должности);
- сотрудники – нужно помочь им понять цели и задачи предприятия и их роль в достижении этих целей;
- поставщики – необходимо помочь им понять цели предприятия и возможности своего воздействия;
- потребители – следует помочь им понять, на чем фокусируется конкретное предприятие и что именно их потребности являются объектом приложения его усилий.

Формирование миссии присуще высокоразвитому бизнесу. Предпочтительным считается сочетание короткого лозунга, определяющего основное направление деятельности компании, с хорошо проработанным текстом миссии, включающим следующие пункты:

- описание текущего положения дел на предприятии;
- обозначение потребителей, с которыми в настоящее время работает предприятие;
- описание предлагаемых предприятием продуктов и услуг;
- указание целей компании (чего она хочет достичь);
- описание философии компании (какие ценности и взгляды лежат в основе деятельности);
- описание общественного имиджа предприятия (как оно хочет выглядеть в глазах общественности).

Формулировка миссии должна давать ответы на следующие вопросы.

- Зачем существует организация?
- Что входит в ее цели?
- Для кого предназначена деятельность организации?
- Где и на каком уровне работает организация: международном или национальном?

- Как она должна достигать поставленные перед собой цели?
Постарайтесь ответить на такие вопросы.
- Имеется ли у предприятия, на котором вы работаете, сформулированная миссия?
 - Если миссия существует, как четко она определена и насколько широко принята сотрудниками?
 - Наличие или отсутствие миссии оказывает влияние на вашу деятельность?

Если вы трудитесь в большой организации, скорее всего, у нее есть сформулированная миссия. Миссию можно обнаружить на сайте компании в Интернете. Другой вопрос, насколько сотрудники вашей компании знают о существовании миссии, привержены ей и организационным ценностям.

К сожалению, часто бывает в реальной жизни, что миссия представляет собой просто красивые слова для внешнего мира и не используется в качестве управленческого инструмента.

Цели компании

Цели – это конечные состояния или результаты, которых стремится достигнуть группа в процессе совместной работы. Цели разрабатываются руководством в ходе планирования и сообщаются членам организации, что является важнейшим фактором координирования деятельности группы. Общие цели сплачивают коллектив и придают всей работе осознанность.

Организации различных типов ставят перед собой разные цели. Так, предприятия, занимающиеся бизнесом, сосредотачивают внимание прежде всего на таких вопросах, как затраты и прибыль. Они ставят себе цели по рентабельности (прибыльности) и производительности. В свою очередь, эти цели конкретизируются: доля рынка, разработка новой продукции, качество услуг, подготовка и отбор руководителей, социальная ответственность. Государственные учреждения, которые не являются коммерческими организациями, формулируют свои цели, например предоставление конкретных услуг в рамках определенных бюджетных ограничений. Включаемые в формулировки этих целей этические представления и оценки социальной ответственности

выражают в большей степени философию данной организации, чем конкретизацию результата.

Ориентация деятельности организации, задаваемая ясно сформулированными целями, определяет все последующие решения руководства.

В каждом подразделении организации необходима выработка своих целей. Например, целью отдела маркетинга может стать сокращение количества жалоб потребителей в следующем году. Цели сходных подразделений в различных организациях могут быть гораздо ближе друг другу, нежели цели различных подразделений в рамках одной организации, поэтому особенно необходима их координация. Цели подразделений должны соответствовать деятельности организации и не вступать в противоречия с целями других отделов.

Цели компании должны быть:

- конкретными;
- обозримыми (краткосрочными, долгосрочными);
- реальными (достижимыми);
- взаимосвязанными (не противоречат друг другу);
- эффективными (результативными и приносящими прибыль).

Достижение целей осуществляется через функции управления: организацию, планирование, мотивацию, контроль, координацию деятельности.

Проведение стратегического анализа

Данный анализ подразумевает оценку стратегического состояния компании с учетом следующих факторов:

- внутренней среды, полностью контролируемой менеджментом фирмы и включающей подразделения фирмы;
- внешней среды (делового окружения), регулируемой менеджментом фирмы и включающей поставщиков, конкурентов, посредников (торговые фирмы, транспортные компании, специализированные фирмы, реклама, консалтинг), кредитно-финансовые учреждения, контактные аудитории, СМИ, государственные учреждения и органы, широкую публику;
- макросреды – фонового внешнего окружения, неподконтрольного менеджменту компании и включающего:

- политическое окружение;
- экономическое окружение;
- социальное окружение;
- технологическое окружение.

Сущность анализа внешней среды состоит в систематическом изучении и оценке контролируемых и неконтролируемых факторов (объектов и событий), относящихся к предприятию. Главная цель такого анализа – получение необходимой планово-прогнозной информации, а дополнительная цель – выявление сильных и слабых сторон самого предприятия, а также возможностей и рисков, связанных с его внешней средой.

Менеджер, занимаясь анализом состояния внешней среды, должен анализировать рынки, уровни конкуренции и технологий. Анализ работы предприятий-конкурентов строится по той же схеме, что IT-анализ работы собственного предприятия.

Используются различные виды анализа и их комбинации:

- анализ, проводимый исключительно на базе прошлой фактической информации, и анализ фактов (фактический анализ);
- анализ, проводимый на базе информации, ориентированной в прошлое и будущее, и анализ событий и отклонений (анализ отклонений является частью процессов контроля);
- анализ, проводимый на базе будущей информации, и анализ планируемых показателей (служит для оценки составленных планов и выбора плановых альтернатив).

Деловая обстановка – это вся совокупность элементов внешней и внутренней среды, оказывающих существенное влияние на достижение стратегических целей в деятельности предприятия на рынке. Основные сферы деловой обстановки во многом совпадают: политическая, экономическая, социально-политическая, юридическо-правовая, криминальная.

Для менеджеров очень важно уметь определять и прогнозировать деловую обстановку. В зависимости от результатов такого анализа должны приниматься управленческие решения, влияющие на стратегию поведения предприятия на рынке. В западных компаниях работа по оценке деловой обстановки и ее прогнозированию ведется достаточно давно. Российские фирмы зачастую этим пренебрегают, за что и расплачиваются. Подобная работа должна быть поставлена на

серьезный уровень и доверена грамотному специалисту. Смысл такой деятельности должен быть сведен к трем основным направлениям:

- к классификации уровня безопасности;
- оценке внешних и внутренних воздействий на компанию;
- выработке мер противодействия.

Оценка состояния деловой обстановки включает несколько параметров:

- внешние воздействия: недобросовестная конкуренция, недобросовестные отношения, споры, опасности, угрозы, конфронтация;
- внутренние воздействия: межличностные, кадровые, экологические, техногенные и технологические.

Состояние деловой обстановки обозначается следующими уровнями: благоприятная (нормальная), неблагоприятная (усложняющая, сложная, напряженная, предконфликтная, конфликтная, катастрофическая). Ранжирование обстановки по вышеперечисленным уровням позволяет руководителям и менеджерам предприятий определять степень напряженности деятельности системы безопасности, необходимость обращения за поддержкой к государственным органам и фирмам, работающим в негосударственной системе безопасности.

Анализ сильных и слабых сторон предприятия – важное направление в деятельности предприятия. SWOT-анализ способен эффективно помочь в этом и широко используется предприятиями во всем мире. Современный менеджер обязан в совершенстве владеть этим методом.

SWOT (рис. 4.6) обозначает:

- Strengths – сильные стороны;
- Weaknesses – слабые стороны;
- Opportunities – благоприятные возможности;
- Threats – факторы угрозы.

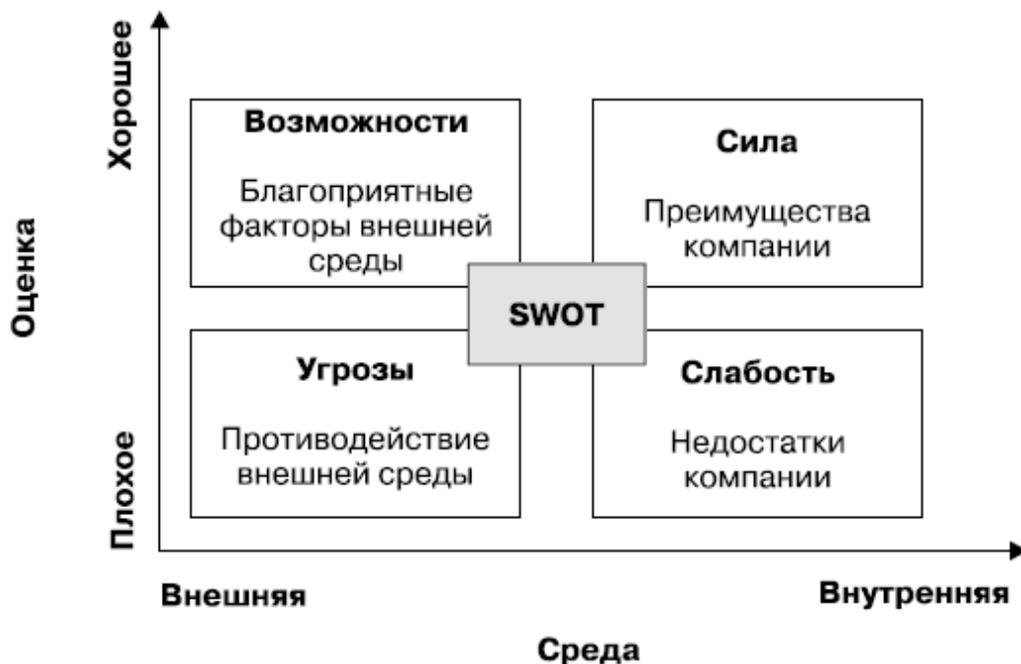


Рис. 4.6. Суть SWOT-анализа

SWOT-анализ дает понимание тех обстоятельств, в которых действует предприятие, помогает сбалансировать свои сильные и слабые стороны с теми благоприятными возможностями и факторами угрозы, с которыми придется столкнуться. Данный метод определяет не только возможности предприятия, но и все доступные преимущества перед конкурентами.

Существует две группы факторов для проведения SWOT-анализа.

Первая группа относится к внутренним аспектам, в которых проводится анализ сильных и слабых сторон.

Вторая группа касается внешних факторов и включает благоприятные возможности и факторы угрозы.

Итак, рассмотрим факторы, по которым нужно провести анализ на первом этапе.

Внутренние факторы

Сильные стороны компании:

- компетентность;
- наличие достаточных финансовых ресурсов;
- наличие высококонкурентных навыков;

- хорошая репутация компании среди потребителей;
- признанное лидерство предприятия на рынке;
- наличие хорошо продуманных стратегий в данной сфере деятельности;
- наличие собственных технологий высокого качества, преимуществ по стоимости на продукцию и услуги, преимуществ перед конкурентами, способности к инновациям.

Слабые стороны компании:

- отсутствие стратегического направления;
- маргинальное положение на рынке;
- наличие устаревшей техники;
- низкий уровень прибыльности;
- неудовлетворительный уровень менеджмента;
- плохой контроль;
- слабость по сравнению с конкурентами;
- отсталость в инновационных процессах;
- узкий ассортимент продукции;
- неудовлетворительный имидж на рынке;
- низкие маркетинговые навыки у персонала;
- отсутствие достаточного финансирования проектов.

Внешние факторы

Благоприятные возможности для компании:

- работа с дополнительными группами потребителей;
- выход на новые рынки или сегменты рынка;
- расширение спектра продукции для удовлетворения более широкого круга потребителей;
- дифференцированность продукции;
- способность предприятия быстро перейти к более выгодным стратегическим группам;
- уверенность в отношении фирм-соперников;
- быстрый рост рынка.

Факторы угрозы:

- приход новых конкурентов;
- повышение объема продаж аналогичных продуктов;
- медленный рост рынка;

- неблагоприятная налоговая политика государства;
- изменение нужд и вкусов покупателей.

Резюмируя вышеизложенное, скажу, что менеджер должен уметь определять, какими сильными сторонами обладает его предприятие, а также видеть слабые. Он должен осознавать, какие есть благоприятные возможности для компании, и принимать в расчет те факторы угрозы, которые могут помешать извлечь выгоду из благоприятных возможностей.

Для того чтобы справляться с угрозами и использовать существующие возможности, недостаточно просто знать о них. Если предприятие знает об угрозе, но не противостоит ей, оно может потерпеть поражение на рынке. С другой стороны, предприятие может владеть информацией о новых возможностях, но не иметь ресурсов для их реализации.

Менеджер должен также знать, что неиспользованные возможности могут стать угрозой, если их вовремя использует конкурент. А удачно предотвращенная угроза может обеспечить предприятию сильную позицию, если конкуренты не устранили такую же угрозу.

Оценка и выбор стратегических альтернатив

Стратегия – это комплекс базовых решений, направленных на достижение генеральной цели фирмы, исходящих из оценки рыночной ситуации и собственных возможностей, а также других факторов и сил окружающей среды.

Элементы стратегии:

- долговременные цели (планы, программы), определяющие деятельность организации на перспективу (стратегические цели);
- технологии, с помощью которых реализуется достижение стратегических целей;
- ресурсы, которые будут использованы при достижении стратегических целей;
- система управления, обеспечивающая достижение стратегических целей.

После того как менеджер сопоставит внешние угрозы и возможности с внутренними силами и слабостями, он может

определить стратегию, которой будет следовать. На этом этапе руководство уже ответило на вопрос «Каким делом мы занимаемся?» и теперь готово перейти к вопросам «Куда мы направляемся?» и «Как мы попадем из точки, где находимся сейчас, в точку, где хотим быть?».

Процесс выбора стратегии состоит из трех этапов: разработки, доводки и анализа (или оценки). На первом этапе создаются стратегии, которые позволяют достичь поставленных целей. Важно разработать как можно большее число альтернативных стратегий. На втором этапе стратегии дорабатываются до уровня соответствия многообразным целям развития предприятия. Формируется общая стратегия. На третьем этапе анализируются альтернативы в рамках выбранной общей стратегии фирмы и оценивается их пригодность для достижения главных целей, происходит наполнение общей стратегии конкретным содержанием.

Говоря о правильном выборе стратегии, следует отметить, что важной задачей стратегического управления является определение пропорций и темпов свертывания одного производства и развития другого. Предприятие может перейти из одной зоны хозяйствования в другую.

Анализ стратегических альтернатив. Выбор и реализация стратегии

В распоряжении предприятия имеются четыре стратегические альтернативы.

1. Ограниченный рост. Этой альтернативы придерживаются большинство организаций. Для стратегии ограниченного роста характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции. Стратегия применяется в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией, когда организация в целом удовлетворена своим положением. Организации выбирают такую альтернативу, потому что это самый легкий, удобный и наименее рискованный способ действия. Руководство, в общем-то, не любит перемен. Если фирма была прибыльной в прошлом, придерживаясь стратегии ограниченного роста, то, скорее всего, она будет следовать этой стратегии и впредь.

2. Рост. Стратегия роста подразумевает ежегодное значительное повышение уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Стратегия роста является второй наиболее часто выбираемой альтернативой. Она применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями. Ее могут придерживаться руководители, стремящиеся к диверсификации своих фирм, чтобы покинуть рынки, пребывающие в стагнации. В неустойчивой отрасли отсутствие роста может означать банкротство. В статичной отрасли отсутствие роста или неудача диверсификации могут привести к атрофии рынков и отсутствию прибыли. Исторически наше общество рассматривало рост как благотворное явление. Многие акционеры рассматривают рост, особенно краткосрочный, как непосредственный прирост благосостояния. К сожалению, многие фирмы предпочитают краткосрочный рост, получая взамен долгосрочное разорение.

Рост может быть внутренним или внешним. Внутренний может произойти путем расширения ассортимента товаров. Внешний может осуществляться в смежных отраслях в форме вертикального или горизонтального роста (например, производитель приобретает оптовую фирму-поставщика или одна фирма по производству чего-либо приобретает другую). Рост может приводить к образованию конгломератов, то есть к объединению фирм в несвязанных отраслях.

3. Сокращение. Альтернативой, которую реже всего выбирают руководители и которую часто называют стратегией последнего средства, является стратегия сокращения. Уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом. Фактически для многих фирм сокращение может означать здоровый путь рационализации и переориентации операций. В рамках альтернативы сокращения может быть несколько вариантов:

- ликвидация. Наиболее радикальный вариант сокращения – полная распродажа материальных запасов и активов организации;
- отсечение лишнего. Часто фирмы считают выгодным отделить от себя некоторые подразделения или виды деятельности;
- сокращение и переориентация. При застойной экономике многие фирмы считают необходимым сократить часть своей деятельности в попытке увеличить прибыль.

К стратегиям сокращения прибегают чаще всего тогда, когда показатели деятельности компании продолжают ухудшаться, при экономическом спаде или для спасения организации.

4. Сочетание. Эта стратегия представляет собой сочетание любой из трех упомянутых стратегий: ограниченного роста, роста и сокращения. Стратегии сочетания всех альтернатив будут, скорее всего, придерживаться крупные фирмы, активно действующие в нескольких отраслях.

Выбор стратегии. После того как руководство рассмотрит имеющиеся стратегические альтернативы, оно обращается к конкретной стратегии. Целью является выбор стратегической альтернативы, которая максимально повысит долгосрочную эффективность организации. Хотя выбор общей стратегии представляет собой как право, так и обязанность высшего руководства, окончательный выбор оказывает значительное влияние на всю организацию.

На стратегический выбор, осуществляемый менеджментом предприятия, влияют разнообразные факторы:

- риск. Какой уровень риска руководство считает приемлемым? Риск всегда сопровождает бизнес, но его высокий уровень способен разрушить компанию;

- знание прошлых стратегий. Часто сознательно или бессознательно руководство находится под воздействием прошлых стратегических альтернатив, выбранных фирмой;

- реакция владельцев. Весьма часто владельцы акций ограничивают возможности руководства при выборе стратегической альтернативы;

- фактор времени. Этот фактор при принятии решения может способствовать успеху или неудаче организации. Реализация даже хорошей идеи в неудачный момент способна привести к развалу организации.

Выбор стратегии – центральный момент стратегического планирования. Часто организация выбирает стратегию из нескольких возможных вариантов.

Менеджеру важно следить за тем, как осуществляется стратегия. Для этого ему нужно иметь широкую сеть контактов и источников информации. Обычные каналы получения информации могут быть

следующими: беседы с подчиненными, чтение отчетов, анализ последних результатов деятельности, контакты с клиентами, наблюдение за действиями конкурентов и выслушивание рядовых сотрудников с целью получения сведений из первых рук. Менеджер, занимающийся разработкой стратегии, должен быть уверен в том, что получает достоверные сведения и владеет ситуацией. Большое значение следует придавать неформальному общению, которое может открыть легкий доступ к информации.

Реализация стратегии

Задача менеджера на этом этапе – понять, что необходимо сделать, чтобы стратегия работала и сроки ее исполнения соблюдались. Работа по реализации стратегии относится к области административных задач и включает следующие базовые требования, которые должны выполняться независимо от особенностей предприятия:

- создание организационных возможностей для успешного выполнения стратегии;
- управление бюджетом с целью выгодного размещения средств;
- определение политики предприятия, обеспечивающей реализацию стратегии;
- мотивация работников для более эффективной работы. При необходимости следует изменить их обязанности и характер работы для достижения наилучших результатов по реализации стратегии;
- увязывание размеров вознаграждения с достижением намеченных результатов;
- создание благоприятной атмосферы внутри предприятия для успешного выполнения намеченной цели;
- создание внутренних условий, обеспечивающих персоналу возможность ежедневного эффективного исполнения своих стратегических ролей;
- использование передового опыта для постоянного улучшения работы;
- обеспечение внутреннего руководства, необходимого для продвижения по пути реализации стратегии и контроля за тем, как стратегия выполняется.

Оценка реализации стратегии

Менеджер должен знать, что стратегическое планирование – это непрерывный процесс и поставленные перед предприятием задачи обычно пересматриваются не один раз. Связано это с появлением новых обстоятельств, вынуждающих вносить коррективы. Иногда могут быть изменены даже долгосрочные цели деятельности. Изменение прогноза развития предприятия, разработка новых целей, а также колебания на рынке влекут за собой корректировку стратегии.

Оценка реализации стратегии осуществляется по следующим этапам.

1. Необходимо удостовериться, что текущие цели и задачи предприятия соответствуют общим желаниям руководства и стратегии предприятия в целом.

2. Нужно описать выпускаемый продукт и дать ему оценку соответствия текущему моменту.

3. Менеджер должен точно определить сегменты потребителей, а также учесть все потенциальные сегменты рынка, на котором работает предприятие.

4. Следует построить профиль потребителей, который определяет их нужды, выгоды, а также покупательские критерии продукции предприятия.

5. Необходимо правильно определить стратегические единицы бизнеса (СЕБ) и дать им верную оценку. СЕБ – конкурентная среда, в которой предприятие устанавливает соответствие своего продукта потребительской группе или рынку. Именно СЕБ определяют бизнес.

6. Руководитель должен учесть все силы индустрии, которые воздействуют на СЕБ предприятия.

7. Отчетливая дифференциация, с помощью которой производитель выделяет свой продукт из общей массы аналогичных товаров.

8. Стратегические выводы для каждой СЕБ должны совпадать с целями и возможностями предприятия.

9. Выполнение конкретной стратегии и конкретных тактических ходов должно соответствовать ресурсам предприятия и успешно осуществляться на каждом этапе.

Оценка реализации стратегии неразрывно связана с контролем, основными задачами которого являются:

- определение того, что и по каким показателям контролировать;
- оценка состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными показателями;

- выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведенной оценки;

- осуществление корректировки, если она необходима и возможна.

Обычно организация выбирает стратегию из нескольких возможных вариантов. При этом она может столкнуться с достаточно большим числом альтернативных стратегий.

Тактическое планирование

Тактическое планирование неразрывно связано со стратегическим, так как там, где используется стратегическое планирование, возникает потребность в тактическом. Тактическое планирование означает уточнение, коррекцию, дополнение, одним словом, конкретизацию стратегии. Под тактическим планированием понимают планирование действий, которые должны представлять наиболее эффективные способы достижения стратегических целей. То есть тактика является одной из форм выражения стратегии. Стратегия и тактика имеют родственные цели, их суть заключается в определении средств, с помощью которых предприятие стремится к достижению поставленных целей.

Тактическое планирование – это планирование на срок до одного года, которое ориентировано на выбор способов достижения стратегических целей. Оно реализуется в краткосрочных и оперативных планах.

К тактическим вопросам относятся: создание определенной организационной структуры, порядок найма сотрудников, процедуры взаимодействия с потребителями и поставщиками. Реализация стратегии предполагает, что руководство организации устанавливает тактические цели, мотивирует работников и распределяет ресурсы таким образом, чтобы была достигнута стратегическая цель. Краткосрочные планы разрабатываются в виде бюджетов, планов продаж, финансовых смет и производственных планов.

Чтобы лучше понять, что такое тактическое планирование, рассмотрим различия между стратегическим и тактическим планированием по некоторым характеристикам.

Подробность. В стратегическом планировании проводится планирование общих направлений деятельности предприятия. В тактическом имеет место детальное планирование.

Временной уровень. В стратегическом планировании планы характеризуются долгосрочностью, а в тактическом – краткосрочностью.

Лица, принимающие решения. В стратегическом планировании решения принимают немногочисленные специалисты из высшего

руководства, в тактическом – многочисленные специалисты среднего звена.

Характер проблем. В стратегическом планировании рассматриваются редко повторяющиеся проблемы и задачи, в тактическом решаются однородные проблемы.

Степень регулярности действия. В стратегическом планировании действия могут носить как регулярный, так и нерегулярный характер, в тактическом принят фиксированный график действий.

Количество альтернатив. В стратегическом планировании может быть много альтернатив, в тактическом альтернатив мало.

Процесс тактического планирования состоит из двух взаимосвязанных стадий: подготовка плана и его принятие. Подготовка плана включает сбор, систематизацию и уточнение различной информации о деятельности предприятия, анализ полученных сведений, постановку менеджером задач отдельным структурным подразделениям и работникам по разработке плана, определению подлежащих включению в план мероприятий. Принятый план обязательно должен быть документально оформлен и утвержден руководителем предприятия.

Кроме тактического планирования, следует различать текущее (оперативное) планирование. Это то, чем ежедневно занимается менеджер. К нему относится планирование работы предприятия на небольшой промежуток времени (день, месяц, квартал, полугодие и даже год – все зависит от стратегических и тактических целей компании).

Процесс текущего планирования состоит из нескольких стадий:

- выявление проблемы;
- определение возможных действий;
- предварительный выбор одного из возможных действий;
- анализ возможных последствий;
- окончательный выбор действия.

В результате руководитель должен составить оперативный план в виде документа, который обеспечивает общее понимание задач компании, стратегии и тактики их решения, а также определить объемы и качество выделяемых ресурсов. Оперативный план устанавливает границы количественных и качественных задач, конкретизируя их для

организации в целом и каждого подразделения индивидуально. Менеджер должен уметь не только видеть и оценивать ситуацию в текущий момент времени, но и предвидеть влияние решения на будущее компании.

5

Маркетинг

Концепция маркетинга – это научная система оказания услуг и получения взаимной выгоды. Ее использование будто невидимой рукой направляет экономику на удовлетворение множества постоянно меняющихся нужд многих миллионов потребителей.

Филип Котлер

Термин «маркетинг» означает такую систему хозяйствования, которая ориентирована на потребителя, изучение его запросов и интересов.

Маркетинг – одна из основополагающих дисциплин для профессионалов рынка, таких как оптовые компании, менеджеры по продажам, торговые представители, розничные продавцы, работники из сферы рекламы, исследователи маркетинга, заведующие производством товаров и брендов. Им важно знать, как описать рынок и разбить его на сегменты, как оценить нужды, запросы и предпочтения потребителей, как сконструировать и испытать товар с нужными потребительскими характеристиками, как посредством цены донести до потребителя идею ценности товара, как выбрать умелых посредников, чтобы товар оказался широкодоступным, хорошо представленным. Американская ассоциация маркетинга, имеющая в данной сфере наибольший авторитет, одобрила в 1985 году следующую достаточно полную и четкую формулировку: «Маркетинг представляет собой процесс планирования и воплощения замысла, ценообразования, продвижения и реализации идей, товаров и услуг посредством обмена, удовлетворяющего потребности отдельных лиц и организаций».

Один из основателей маркетинга *Филип Котлер* в 1984 году определил маркетинг как «социальный процесс, посредством которого отдельные индивиды и группы получают то, в чем нуждаются и чего желают, на базе создания и обмена одних товаров и стоимостей на другие». Он писал: «Маркетинг – вид человеческой деятельности,

направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена».

Термин «маркетинг» обычно используется в трех различных значениях:

- процесс управления, то есть комплексная системная рыночная деятельность, ориентированная на потребителя;
- наука о поведении, стремящаяся объяснить отношения, возникающие в процессе обмена;
- философия и культура ведения бизнеса. В основе лежит простая идея: производить то, что хочет покупатель, и то, что сможет удовлетворить его нужды, потребности и запросы по той цене, которую он при этом готов заплатить за товар или услугу.

В широком смысле маркетинг – управленческий процесс, посредством которого группы людей путем создания продуктов и их обмена получают то, в чем они нуждаются. В основе этого процесса лежат следующие ключевые понятия:

- потребность;
- желание;
- спрос;
- продукт;
- обмен;
- сделка;
- рынок.

Рассмотрим эти понятия подробнее.

Потребность – это осознанная необходимость, нужда в чем-либо, требующая удовлетворения. Понятие потребностей лежит в основе теории *Абрахама Маслоу*. В том числе это определяющее поведение потребителей на рынке. Часто говорят, что главная задача маркетинга – найти потребность и удовлетворить ее. Мы уже рассматривали эту модель в третьей главе книги (пирамида Маслоу). Концепция иерархии потребностей актуальна и в маркетинге.

На рис. 5.1 представлена пирамида потребностей. Они идут от физиологических к духовным.

Желание – это потребность, принявшая конкретную форму в соответствии с культурным уровнем и личностью человека. Иногда оно называется конкретизированной потребностью. Например, общая потребность в еде переходит в более частную потребность во фруктах,

которая, в свою очередь, реализуется в конкретную потребность (желание) купить апельсины или яблоки. В разных регионах и странах потребности трансформируются в самые разнообразные желания, которые определяются культурными, историческими, географическими, социальными факторами.



Рис. 5.1. Пирамида потребностей по Маслоу

Спрос – это желание, конкретная потребность, которая подкреплена покупательской способностью, финансовой возможностью. При имеющихся у них возможностях люди удовлетворяют свои потребности и желания путем приобретения продуктов, которые приносят им наибольшую пользу и удовлетворение.

Продукт. Это понятие относится и к физическим (преимущественно материальным, осязаемым) товарам, и к услугам. Услуги отличаются от товаров следующими признаками:

- неотделимостью – предоставляются и потребляются одновременно, в отличие от товаров, которые сначала производятся, затем хранятся и после продаются;
- неосвязаемостью – услуги нельзя потрогать;
- непостоянством – неоднородность качества, так как трудно стандартизировать услуги;
- несохраняемостью и колебанием спроса – нельзя произвести услугу, переместить ее на склад, а потом реализовать. Услуга гораздо сильнее физического продукта подвержена сезонным колебаниям спроса. Например, курорты в большинстве случаев простаивают зимой, общественный транспорт перегружен утром и вечером.

Обмен – акт получения от кого-то продукта путем предложения чего-то взамен. Чтобы обмен состоялся, требуется соблюдение пяти потенциальных условий:

- наличие как минимум двух сторон;
- каждая сторона должна обладать чем-то ценным с точки зрения другой стороны;
- каждая сторона должна иметь возможность вести переговоры и осуществлять доставку;
- каждая сторона свободна принять либо отклонить предложение другой стороны;
- каждая сторона считает, что уместно или желательно иметь дело с другой стороной.

Соблюдение этих условий делает обмен возможным, а состоится он или нет, зависит от того, пришли ли стороны к обоюдному согласию.

Сделка – торговая операция между двумя сторонами, включающая два субъекта, интересы и соглашения об условиях, сроках и месте ее реализации.

Существует два вида сделок:

- денежная: «товар – деньги»;
- бартерная: «товар – товар» (товар обменивается на товар).

Сделка предполагает выполнение двух условий:

- наличие двух продуктов, представляющих интерес для взаимного обмена;
- наличие согласованных условий времени и места совершения сделки.

Рынок – это совокупность существующих или потенциальных продавцов и покупателей каких-то продуктов, то есть место, где совершается сделка. Именно на рынке произведенный продукт или услуга и затраченный на него труд показывают свою значимость для потребителя. Покупатель голосует рублем: либо ему нравится и он купит, либо не нравится и он не купит.

В современном обществе рынок не обязательно имеет физическое месторасположение в виде торговой площади. Для получения заказа используются средства коммуникации без физических контактов с покупателем: интернет-магазины, электронные торговые площадки.

В маркетинге в основном используют более узкое понимание рынка – это совокупность потребителей определенного продукта (рынок драгметаллов, услуг и пр.).

На основе этого определения рынка зачастую проводят сегментацию потребителей, которую мы позже будем рассматривать.

Часто коммерческие предприятия для повышения продаж добавляют услугу к товару, например бесплатную доставку, техническое обслуживание и консультирование. Таким образом потребности выливаются в конкретные желания, которые с учетом денежных возможностей перерождаются в спрос на конкретные продукты, далее осуществляется обмен между производителем и потребителем, оформляемый в виде сделки. Отсюда следует, что маркетинг направляет экономику на удовлетворение множества постоянно меняющихся потребностей миллионов потребителей.

Маркетинг – это цикл, который находится в постоянном движении (рис. 5.2). Его суть заключается в установлении выгодных отношений обмена.

Область маркетинга можно разделить на три сферы:

- потребительский маркетинг (B2C – business to consumer) – транзакция осуществляется между компаниями и конечными

потребителями: частными лицами и домашними хозяйствами (компании, занимающиеся прямыми продажами, сетевые компании);

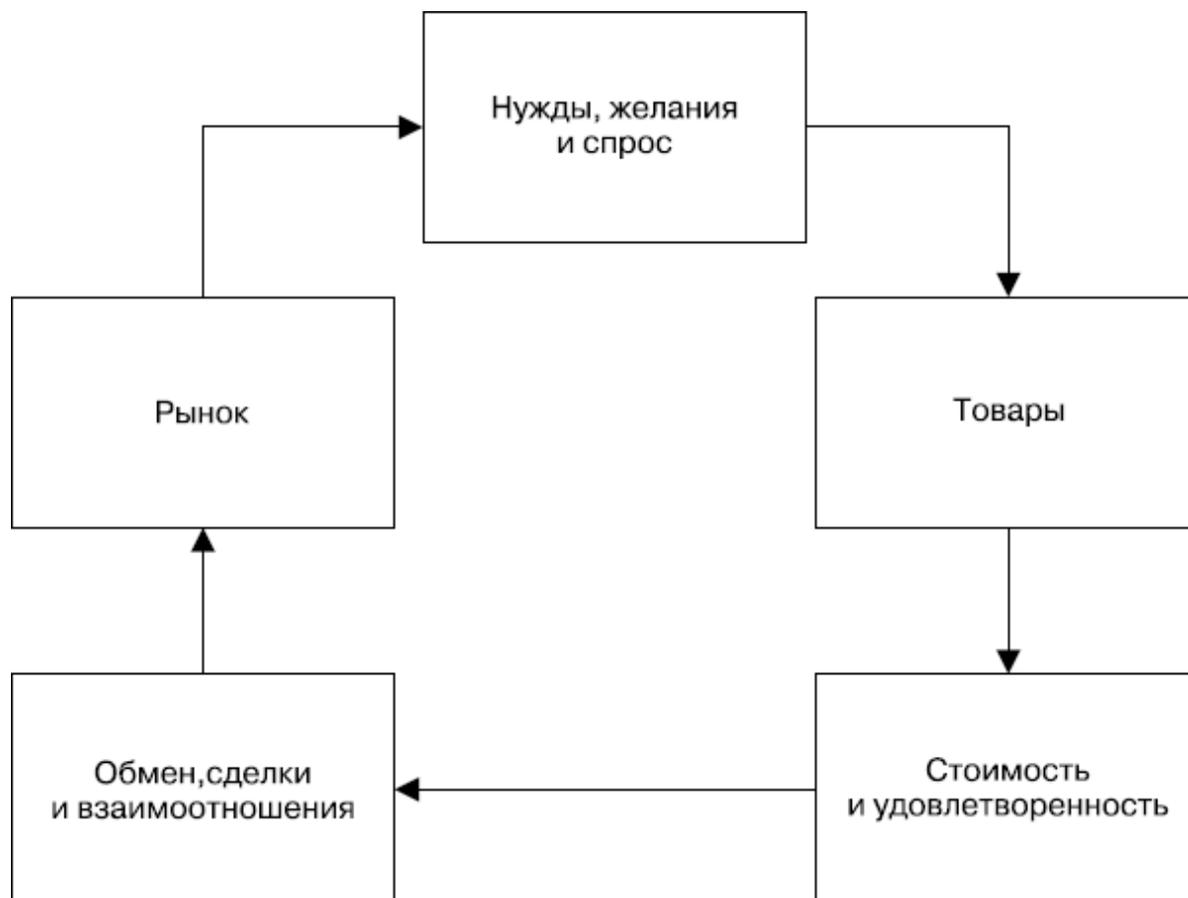


Рис. 5.2. Процесс маркетинга

- деловой маркетинг (B2B – business to business) – обе стороны обмена представлены организациями. Например, вы работаете в компании-производителе и свой продукт поставляете компании-дистрибьютору, она через цепочку логистических поставок распределяет товар по розничным клиентам, у которых конечный потребитель может приобрести продукцию;

- социальный маркетинг – охватывает сферу деятельности некоммерческих организаций: музеи, университеты, различные фонды, сообщества, спортивные мероприятия и т. д.

Рассмотрев первичные понятия маркетинга, перейдем к более сложным вещам. Как уже говорилось, одним из ключевых факторов маркетинга является процесс обмена. Именно в процессе обмена организация предлагает продукт, а потребитель в ответ – определенную

сумму денег. Ее размер всегда определяет организация. Потребитель решает, стоит товар или услуга тех денег, которые за них просят, либо нет. То же самое происходит, когда нам предлагают работу: организация устанавливает сумму, которую она готова платить, чтобы получить услуги конкретного человека, а тот решает, готов он эту услугу принять либо нет. Так процесс обмена завершается.

Далее рассмотрим базовую модель маркетинга – 4P (четыре «пи»), ее еще называют «маркетинговая смесь», «маркетинг-микс», «маркетинговый комплекс» (рис. 5.3).



Рис. 5.3. Модель маркетинга 4P

Концепция разработана в 1960-х годах, исследователи выделили факторы, значимые для деятельности маркетологов (рис. 5.4):



Рис. 5.4. Факторы маркетинга

- продукт – покупатели не смогут или не захотят приобретать продукт, если он не соответствует их потребностям;
- цена – продукт должен иметь справедливую и в то же время доступную цену;
- место – товар должен присутствовать в местах продажи, на полках магазинов. Если он недоступен, то потребитель не сможет его приобрести;
- продвижение – все, что связано с рекламой товара и информированием потребителя. Если покупатель ничего не знает о товаре, он не захочет покупать.

Ранее эта концепция была подвергнута критике из-за того, что чрезмерно обращена внутрь организации. Иными словами, внимание концентрируется на операциях внутри компании, а не на требованиях потребителя. Компания «Кока-Кола» в свое время осуществила прорыв на рынке, используя собственную маркетинговую модель, которую позднее назвали 4А:

- приемлемость (соотносится с продуктом);
- возможность приобретения (цена);
- наличие (место);
- осведомленность (продвижение).

Как сейчас можно сказать, маркетинговая система компании «Кока-Кола» демонстрирует свою эффективность уже не одно

десятилетие, несмотря на критику напитка и пропаганду здорового образа жизни. Это скорее из серии «победителей не судят».

Концепция 4P трансформировалась в концепцию 4C, которая обращена на потребителя: продукт стал ассоциироваться с нуждами и запросами покупателя, цена – с затратами клиента, место – с доступностью для потребителя, продвижение – с коммуникацией с покупателем (рис. 5.5).

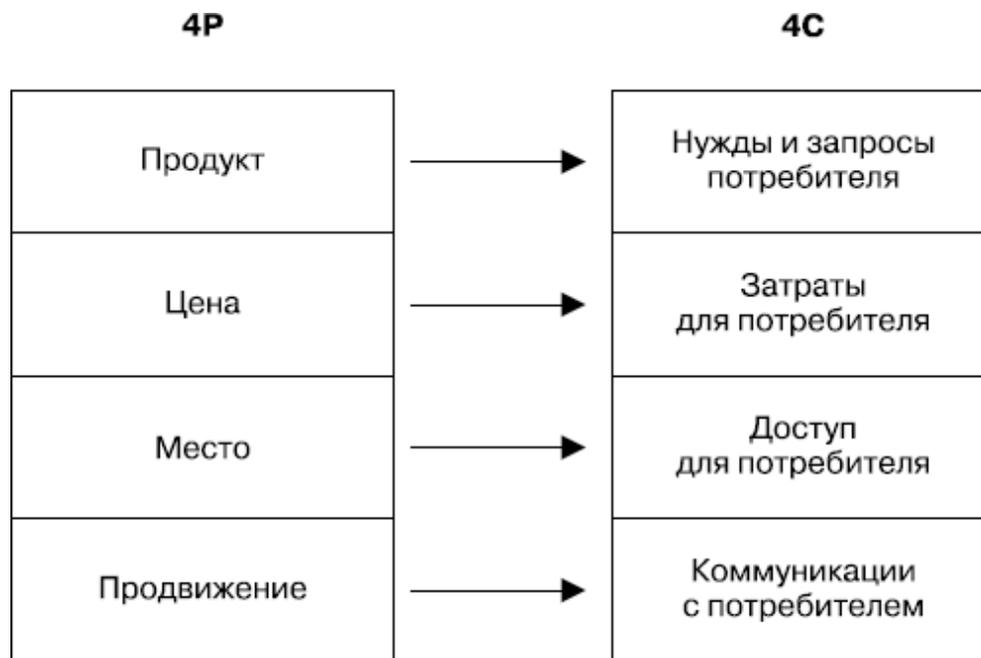


Рис. 5.5. Суть концепций 4P и 4C

Нужды и запросы потребителя. Товар или услуга должны быть такими, чтобы конечное предложение удовлетворило клиента. Ошибочно считать, что в первую очередь надо отвечать на вопрос: «Что мы производим или продаем?» Люди покупают не потому, что им что-то продают, – их интересует польза, которую принесет продукт или услуга: они должны ощущать потребность в вашей продукции и быть уверены, что она способна удовлетворить их потребность и обойдется не дороже, чем товары ваших конкурентов.

Задайте себе следующие вопросы: «Какую потребность покупателя удовлетворяет моя продукция?», «С какими трудностями она помогает справиться?». (Например: «Чтобы ваша женщина выглядела прекрасно, мы предлагаем замечательные платья», «Переговоры закончатся в вашу пользу, если вы одеты в костюм нашей

фирмы, в котором будете выглядеть безупречно».) Всегда говорите о своей продукции с точки зрения ее полезности и выгоды для клиента, тогда она точно найдет своего покупателя.

Затраты потребителя. Потребитель оценивает много факторов, когда принимает решение, какой продукт приобрести (соответствует ли ценность этого продукта его цене, готов ли он заплатить за него определенную сумму, сколько времени придется потратить на покупку, каковы будут транспортные расходы и пр.). Например, магазин на другом конце города предлагает кухонный гарнитур, в цену которого уже включены доставка и установка, а магазин возле дома продает такие же гарнитуры, но в его цену не включена сборка – покупатель будет делать выбор, учитывая предполагаемые траты денег и времени.

Поэтому менеджеру надо задать себе вопросы: «Сколько стоит наша продукция?», «Является ли ваша цена привлекательной по сравнению с аналогичными товарами ваших конкурентов?».

Необходимо также учесть и способы оплаты продукции. Принимаете ли вы банковские карты? Отпускаете ли товар в кредит? Доставляете ли вы свою продукцию бесплатно?

Удобство для потребителя. Включает такие факторы, как удобство приобретения, наличие в продаже, надежность, необходимость развивать хорошие отношения в цепочке «потребитель – поставщик».

Хорошо изучите своего потребителя. Составьте описание ваших клиентов с учетом следующих характеристик: средний возраст, род занятий, финансовое состояние, покупательская способность, в каких магазинах закупаются, какими обладают привычками, которые могут иметь значение при разработке маркетингового плана. Полезно создать портрет среднестатистического клиента – это поможет для разработки маркетинговых акций, направленных на привлечение новых покупателей. Важно, чтобы ваш торговый персонал соответствовал ожиданиям ваших потребителей.

Коммуникации с потребителем. Организации заботятся о том, чтобы потребители знали о достоинствах продуктов и местах их приобретения. Вы должны доносить до ваших клиентов информацию, где они могут купить вашу продукцию, по каким ценам и на каких условиях.

Обоснованность выбора той или иной маркетинговой смеси зависит от задач, которые ставит перед собой организация. Каждый элемент должен рассматриваться в контексте:

- четко определенного обмена;
- уверенного знания того, кто ваш потребитель;
- способностей и ресурсов организации.

Необходимо тщательно проанализировать рекламную активность в вашей компании: затраты на нее и ее эффективность. Реклама – вещь дорогая и может быть малоэффективной, но при правильном использовании способна значительно повысить узнаваемость ваших продуктов и, соответственно, увеличить продажи. Один из старейших способов рекламы – печатные издания. Читают ли ваши клиенты газеты и журналы? Если да, то какие? Подумайте, насколько будет выгодно размещение рекламы на радио и телевидении (нужно выбрать лучшее время суток, подходящие дни недели и время года). Передача, во время которой будет показан ваш рекламный ролик, должна соответствовать интересам вашей целевой аудитории. В современной жизни все большую популярность набирает Интернет, задумывались ли вы о его рекламных возможностях?

До того как определитесь с маркетинговой стратегией, изучите все о своем продукте (представление о нем, цены, продавцы, конкуренты, потребители, рекламные возможности), тогда вы сможете правильно рассчитать маркетинговую стратегию и увеличить свой бизнес и извлекаемую прибыль.

Практическое упражнение от Брайана Трейси

Продукт

1. Опишите ваш основной продукт или услугу, ответив на вопрос: «Что это такое?»
2. Опишите свой товар, ответив на вопросы: «Зачем он нужен?», «Какие проблемы он решает?», «Какую пользу он приносит?».
3. Как можно улучшить свои продукты или услуги, чтобы они максимально удовлетворяли потребности покупателей?

Цена

1. Сколько стоит ваш продукт?
2. Предоставляете ли вы скидки?
3. Сколько стоит аналогичный продукт у конкурентов?
4. Какие формы оплаты вы принимаете?
5. Каковы особенности доставки вашей продукции?
6. Чем отличается ваше ценообразование от конкурентов?
7. Как можно изменить ваши цены, чтобы повысить конкурентоспособность?

Клиенты

1. Составьте подробное описание клиентов.
2. Составьте абстрактное описание среднестатистического потребителя.
3. Насколько ваши продавцы и обслуживающий персонал соответствуют пожеланиям клиентов?
4. Что именно может не нравиться потребителям в ваших продавцах и других работниках?
5. Что необходимо сделать, чтобы ваши продавцы и торговые представители обеспечивали больший объем продаж и лучше обслуживали клиентов?

Реклама

1. Какие виды рекламы вы используете?
2. Как еще можно продвигать вашу продукцию на рынке, чтобы повысить ее конкурентоспособность?

Как потребители принимают решения

Процесс принятия решения потребителем, когда он собирается сделать покупку, схематично выглядит так (рис. 5.6).



Рис. 5.6. Процесс принятия решения потребителем

В экономической теории утверждается, что главный фактор, влияющий на решение о покупке, – цена. Но сейчас вы увидите, что это не так.

Процесс принятия решения зачастую очень сложен для покупателя, и на него, как мы видим на схеме, влияет множество факторов, в частности воздействие внешнего окружения, информация

поставщика или реклама. Первый шаг в принятии решения – осознание проблемы и потребности (происходит по-разному: от необходимости удовлетворить какую-то базовую потребность, например «я сегодня ничего не ел», до трансформации, например, в желание оказать помощь благотворительной организации). На этом этапе мы не видим, какие факторы влияют на наше поведение. Поэтому далее следует поиск способов удовлетворения потребностей либо поиск информации (когда мы находим возможный способ решения проблемы). Для покупки дорогой вещи типа автомобиля или недвижимости нам нужно собрать достаточно большой объем информации. Ну а для утоления голода особых размышлений не требуется (мы знаем свои вкусовые предпочтения и можем удовлетворить их в ближайшем кафе). На этой стадии компания-продавец, желая оказать влияние на поведение потребителя, должна представить ему максимальное количество маркетинговой информации: наружную рекламу, рекламу в СМИ и Интернете, брошюры, плакаты, статьи в периодической прессе. Все эти средства влияют на покупательское поведение, кроме того, потребители часто обращаются за советом к родственникам, друзьям и коллегам, спрашивая их мнение о конкретном товаре или услуге.

Далее мы оцениваем альтернативы. Как только потребители получили необходимую информацию, они начинают ее оценивать, чтобы понять, чем один продукт отличается от другого. Потребитель фильтрует информацию, пытаясь определить товары или услуги, которые соответствуют его критериям. Покупатели могут делать это неосознанно, например при покупке мороженого, или сознательно, как при покупке дорогой вещи, мебели или автомобиля. В наш век высоких технологий очень непросто оценить всю информацию о таких продуктах, как, например, компьютеры, мобильные телефоны и сложная бытовая техника, так как детальное сравнение и оценка представляют собой нетривиальную задачу. И в такой ситуации покупатель, скорее всего, будет искать отзывы в Интернете, спрашивать совета у знакомых специалистов и просто потребителей, имеющих такую продукцию.

Следующий шаг – покупка. Процесс покупки может быть и простым и сложным – в зависимости от цены и от того, насколько значительна эта покупка для потребителя.

И завершает дело оценка результата: мы пересматриваем почти каждое принятое решение, чтобы проверить, насколько оно верное. Все зависит от шкалы измерения: если мы удовлетворили чувство голода, то вряд ли будем долго размышлять, что мы сделали правильно или неправильно, съев обед. С другой стороны, если мы выбрали объект недвижимости, то станем, скорее всего, еще долго рассуждать, насколько это верная покупка. Не зря говорят, что хороший продавец всегда должен возникающее у клиента после покупки чувство сомнения развеять. Грамотный продавец какое-то время еще поддерживает с клиентом связь, чтобы тот утвердился в правильности сделанного выбора (в то же время это еще и проявление заботы о клиенте).

В зависимости от ситуации исследователи выделяют три типа принятия решения:

- решение рутинных проблем – регулярные покупки вещей, продуктов питания, средств гигиены и т. д.;
- решение ограниченных проблем – покупка достаточно дорогих товаров, в том числе длительного пользования, например бытовой техники, путевки на отдых; выбор услуг, например стоматолога;
- решение неограниченных проблем, к примеру покупка автомобиля или недвижимости, потому что для принятия такого решения требуется методичный подход. Тем не менее выбор могут осложнить психологические факторы, способные повлиять на рациональность решения. Как правило, для решения неограниченных проблем покупатель вынужден пройти все этапы процесса принятия решения последовательно.

Каждому этапу принятия решения присущи конкретные шаги. Например, для решения рутинных задач будут задействованы этапы осознания проблемы и принятия решения, а этапы поиска информации, ее оценки и послепродажной рефлексии окажутся совсем незначительны. При решении неограниченных проблем будут последовательно пройдены все шаги.

Данная классификация потребителей ставит своей целью помочь организациям выявить группы потребителей, которые соответствуют описанным типам принятия решений. Полученные данные должны помочь принять решение о том, какой продукт производить, по какой цене его предлагать на рынок, где реализовывать продукцию и как наиболее эффективно донести информацию до потребителей.

Сегментация потребителей

Сегментация – процесс разделения существующих или потенциальных потребителей в пределах конкретного рынка на группы, или сегменты. Внутри этих групп, или сегментов, потребители имеют одинаковые или схожие требования, для удовлетворения которых используются определенные инструменты маркетинговой смеси (*Макдональд и Данбар*).

Сегментация предполагает разделение всех потребителей (имеющихся и потенциальных) на группы (сегменты). Внутри этих групп потребители имеют одинаковые либо схожие требования к продукту. Для удовлетворения этих требований используются маркетинговые инструменты (маркетинговые смеси).

К основным характеристикам сегментов относятся:

- размер – сегмент должен быть достаточно велик по численности и по покупательскому потенциалу для обеспечения экономически выгодного обмена (чтобы было интересно с этим сегментом работать), так как сегмент, состоящий из небольшого количества потребителей, не сможет обеспечить достаточную прибыль для организации, ориентированной на большой товароборот;

- опознаваемость – сегмент должен быть четко определяем с точки зрения критериев сегментирования. Например, несколько лет назад в США выпускали модели автомобилей с особой отделкой, особой краской, какими-то еще атрибутами (они были произведены для дилеров), но когда их отправили в продажу, ни одного не смогли реализовать, поскольку обнаружилось, что нет такого сегмента. Грубейшая маркетинговая ошибка;

- измеримость – потребители, составляющие сегмент, должны быть предсказуемы в своем покупательском поведении;

- соответствие – критерии разделения на сегменты должны соответствовать важным характеристикам товара (услуги). Например, бессмысленно определять покупателей конкретной модели кроссовок по марке кофе, который они пьют;

- доступность – связана со сбытом. Нужно четко представлять, по каким каналам продукция будет доставляться потребителям.

Интересующая организацию группа потребителей должна быть легко доступна для передачи и получения маркетинговой информации.

Нацеливание

Нацеливание – это выбор сегментов, на которые будут направлены маркетинговые усилия. Сегментация связана в основном с делением рынка, нацеливание же – с практическими методами ведения бизнеса внутри рынка. Сегментация и нацеливание тесно связаны между собой, поскольку процесс сегментации обеспечивает организацию информацией относительно того, какие сегменты, вероятнее всего, принесут наибольшую прибыль и помогут компании достичь ее стратегических целей.

- **Прибыльность.** Например, если вы выпускаете продукт в ценовой категории «высокая», то вам неинтересно работать с сегментом потребителей, которые зарабатывают меньше, чем вы предполагаете получать за свой товар. Вам нужно выходить на высокий сегмент.

- **Конкуренция** (имеющаяся и потенциальная). Чем меньше конкуренции, тем сегмент привлекательнее. Всегда полезно задать себе следующие вопросы: «Конкуренция слабая, потому что с данным сегментом мало кто работал? Или потому, что нацеливание на него не может дать нам ничего хорошего, так как у этого сегмента нет потенциала роста и инвестирование в него не принесет отдачи?», «Либо конкуренция слабая из-за того, что никто не занимается плотно этим сегментом или люди уже позанимались и бросили? Что-то там, значит, не в порядке, и предстоит более детально разобраться с этим вопросом».

- **Способности организации.** Важно добиться, чтобы ресурсы, способности и навыки компании соответствовали потребностям выбранного сегмента. Например, компания посчитала, что может расширить бизнес, нацелившись на сегмент, находящийся в другой стране, при этом она должна быть уверена, что у нее хватит на это материальных и человеческих ресурсов.

Каждая компания сама выбирает свою рыночную стратегию (рис. 5.7). Рассмотрим их подробнее.

- **Недифференцированный маркетинг** – нацеливание на весь рынок. При такой стратегии различия между сегментами не учитываются, компания предполагает, что все ресурсы будут направлены одновременно на весь рынок и будут использованы

одинаковые каналы коммуникации, распределение, а также одинаковые цены. Выгода применения такой стратегии – экономия за счет масштабов распределения, рекламы, логистики и маркетинга. Пример товаров: соль, сахар, прочие сыпучие продукты питания. Есть известное выражение Генри Форда: «Вы можете выбрать автомобиль любого цвета из имеющихся черных». Для достижения экономии за счет масштаба все машины первых партий имели один цвет и, несмотря на это, были очень быстро распроданы, так как тогда существовали достаточный дефицит и невысокая конкуренция.



Рис. 5.7. Варианты стратегий нацеливания

- **Дифференцированный маркетинг** – нацеливание на несколько сегментов, ставится задача конкурировать на всем рынке, но так как сегменты имеют разные характеристики и одновременная работа с ними затрудняется, компании подстраивают свой продукт под потребности каждого сегмента. Например, пассажирам авиакомпаний, морских судов предлагаются места с различными стоимостью и удобствами (от экономического до бизнес-класса). Таким образом, одна и та же услуга (перемещение из точки А в точку В воздушным или

морским путем) рассчитана на удовлетворение запросов разных сегментов пассажиров с разными доходами.

- **Концентрированный маркетинг** – нацеливание на один сегмент, акцентирование на нем всех своих ресурсов в стремлении занять позицию прочно и надолго и удовлетворить особые запросы потребителей. Например, работа с сегментом товаров класса лак-шери нацелена на клиентов, ориентированных на дорогие вещи, подчеркивающие их статус.

- **Потребительский маркетинг** – нацеливание на одного потребителя, который требует индивидуальности товара или услуги и готовы платить за это повышенную цену. С появлением высоких технологий, баз данных и возможности потребителей напрямую обращаться к производителям эта стратегия набирает популярность.

Маркетинг транзакционный и маркетинг взаимоотношений

Изначально маркетинг был транзакционным – направленным на поиск и привлечение новых клиентов. Компании и предприниматели всегда радовались, когда их доля рынка росла, но по факту это только показывало, что в данный момент времени прибывают новые покупатели, однако никто не мог сказать, какое количество покупателей сделало повторные покупки, а уж тем более 3–4-й раз обратилось за продуктом или услугой. Эту ситуацию назвали эффектом дырявого ведра: новые потребители в это ведро сверху «заходят», а снизу «вываливаются», потому что не удовлетворены продуктом или услугой (рис. 5.8). И маркетинг превращается в гонку за новым клиентом.

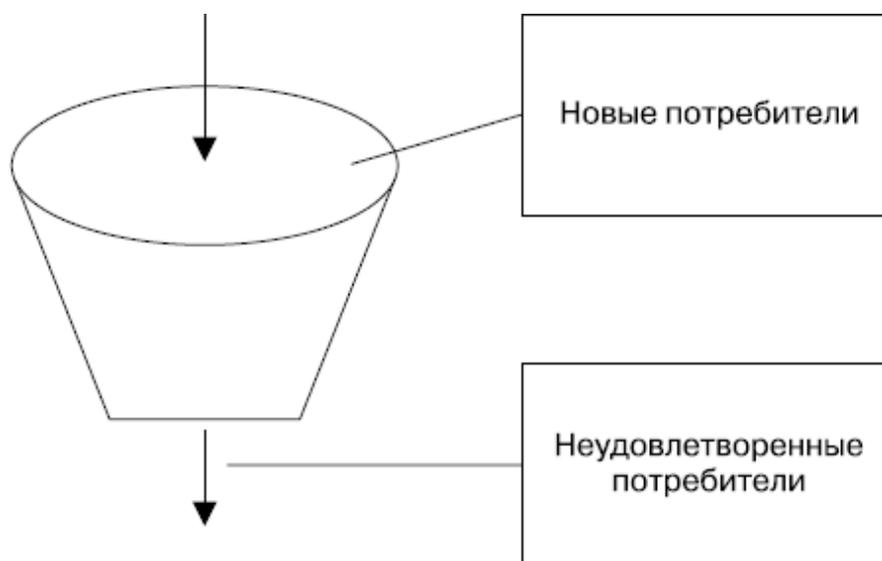


Рис. 5.8. Схематичное изображение эффекта дырявого ведра

Маркетинг взаимоотношений в противовес транзакционному был разработан для того, чтобы наладить работу с имеющимися клиентами и перевести их в разряд лояльных к компании (рис. 5.9).



Рис. 5.9. Схема маркетинга взаимоотношений

Маркетинг взаимоотношений характеризуется ориентацией на повторные покупки, на частые контакты поставщика и потребителя, их долговременное сотрудничество, а также на высокий уровень обслуживания. Другими словами, цель – вызвать восхищение потребителя. В маркетинге взаимоотношений качество – ответственность всей организации, а не только отдела производства, как это практикуется в транзакционном маркетинге, который ориентирован на единственную покупку и краткосрочный контакт поставщика и потребителя. Невысокий уровень обслуживания также описывает маркетинг транзакционный, да и цель у него – удовлетворить (а не восхитить) потребителя, дополнительных услуг предложить ему ровно столько, сколько он ожидает.

Выстраивание взаимоотношений с потребителем – процесс сложный, долгий и дорогой. В этом поможет так называемая лестница

Пайна (показывает, как наладить отношения и как клиент переходит из одной категории в другую).

Лестница взаимоотношений с потребителем

В 1997 году исследователь в области маркетинга А. Пайн ввел понятие «лестница взаимоотношений с потребителем». Внизу лестницы находится потенциальный потребитель: он еще ничего не приобрел, поэтому пока не стал клиентом. Как только он делает первую покупку, то переходит в разряд потребителей. Однако приобретение продукта еще не означает, что между покупателем и компанией установлены какие-либо взаимоотношения. Он продолжает покупать продукцию не потому, что испытывает к компании либо к продукту какие-то особые чувства, а потому что ему это удобно или выгодно. Здесь ваша задача – перевести потребителя в разряд клиентов (потребитель, перейдя в категорию клиента, не просто покупает, а старается быть как-то связанным с компанией, отождествляться с ней). Со временем он может превратиться в так называемого клиента-сторонника (их еще называют адвокатами, пропагандистами): начинает рекомендовать компанию или товар другим людям. Партнерство – это уже идеальный вид сотрудничества, но не во всякой ситуации он возможен.

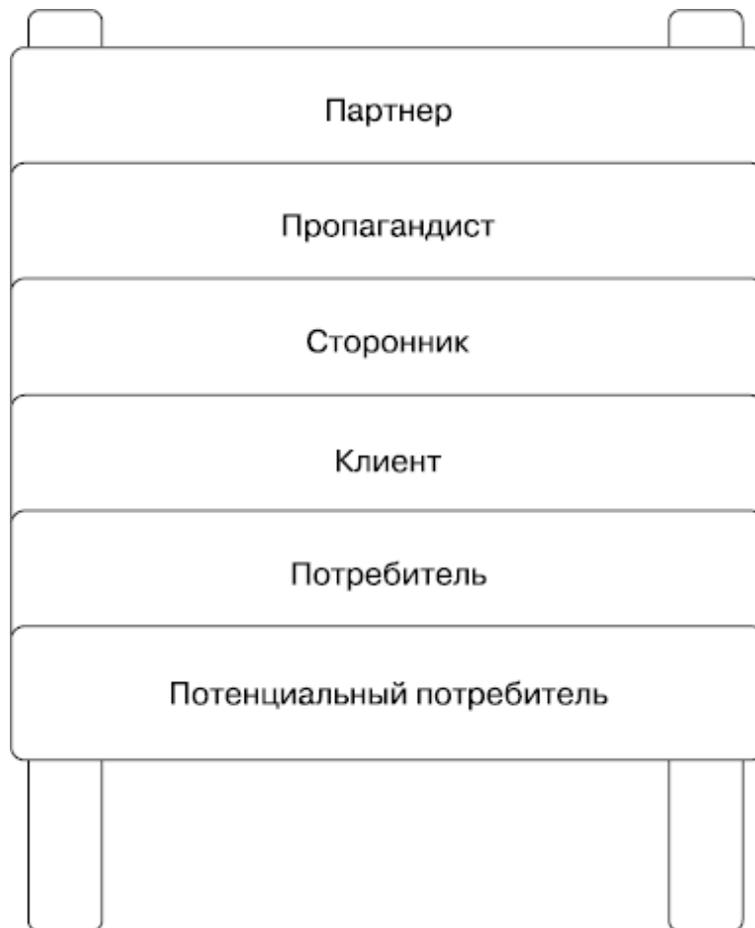


Рис. 5.10. Лестница Пайна

Дальше рассмотрим типы отношений, которых ожидает потребитель (рис. 5.11). Они бывают долговременными и кратковременными.

Долговременные	Кратковременные
Искатели отношений	Эксплуататоры отношений
Лояльные потребители	Разовые потребители

Рис. 5.11. Типы отношений, которых ожидает потребитель

Долговременные отношения предпочитают покупатели, стремящиеся к тесным контактам с поставщиком. Как правило, это ситуация «бизнес – бизнес». Эксплуататоры отношений – потребители, которые будут эксплуатировать отношения, пока им выгодно. Как только впереди замаячит что-то более привлекательное (по цене либо по качеству), они тут же уйдут к конкурентам.

Лояльные потребители – это те потребители, которые на самом деле хотят долговременных отношений, но не близких. Как пример, мы можем пользоваться услугами одной компании ЖКХ как поставщика света, воды. Мы будем к ней лояльны, если она нас устраивает, но никак не хотим с ней отношения выстраивать.

Разовые потребители будут покупать там, где дешевле, где удобнее, как, например, автомобилисты. Допустим, у меня есть дисконтная карта определенной топливной компании и я пользуюсь ее продукцией стабильно. Но не скажу, что сильно привержен ей. Если бензин на исходе, я по дороге заправлюсь на любой другой заправке, которая более или менее надежна.

Почему мы стремимся именно к маркетингу взаимоотношений, а не к концепции *4P* (о которой говорили выше)? Влияют четыре фактора:

- снижение затрат – стоимость обслуживания существующего клиента намного ниже, чем привлечение нового (в 7–10 раз);
- уменьшение времени выхода на рынок – особенность маркетинга взаимоотношений в том, что потребителей стараются вовлечь в процесс разработки новых товаров. Наверное, вы сами были участниками такой акции, когда вас просят заполнить анкету: что вас устраивает, что не устраивает, что бы вы хотели изменить (так вы помогаете компаниям – даете обратную связь, чтобы они проектировали какой-то продукт, услугу под конкретные запросы);
- уменьшение степени бизнес-рисков – наличие у организации потребителей, которые уже входят в категории пропагандистов, партнеров (по лестнице взаимоотношений), позволяет снижать риск перехода клиентов к конкурентам. Вследствие этого появляется возможность увеличивать доходы и тратить их на развитие, а не на рекламу и привлечение новых потребителей;
- повышение степени удовлетворенности – вовлеченность потребителя в процесс совершенствования товаров и услуг с целью

повышения уровня их удовлетворенности. Получая обратную связь, компании совершенствуют свою деятельность – и клиенты довольны обслуживанием.

Вывод: маркетинг взаимоотношений более выгоден, чем транзакционный, и для компаний, и для потребителей.

Модель шести рынков

Каждая организация взаимодействует со следующими значимыми для нее рынками (рис. 5.12):

- внутренний рынок – отдельные люди или группы работающих в организации людей, чьи действия и убеждения оказывают значительное влияние на стиль ведения бизнеса;
- рынок рекомендателей – преданные клиенты, рекомендующие компанию, а также независимые эксперты, относящиеся лояльно;
- рынок влияния – PR-компании, средства массовой информации. На предпринимателей они оказывают достаточно большое влияние;
- рынок потребителей – клиенты, которые пользуются товарами и услугами компании и находятся в середине цепочки, ведущей к ним;
- рынок поставщиков – поставщики, услугами которых пользуются компании, организации, поставляющие входные ресурсы. Необходимо выстраивать эффективные коммуникации с ними для получения выгодных условий на поставляемую продукцию или услуги, так как это будет способствовать получению конкурентных преимуществ;

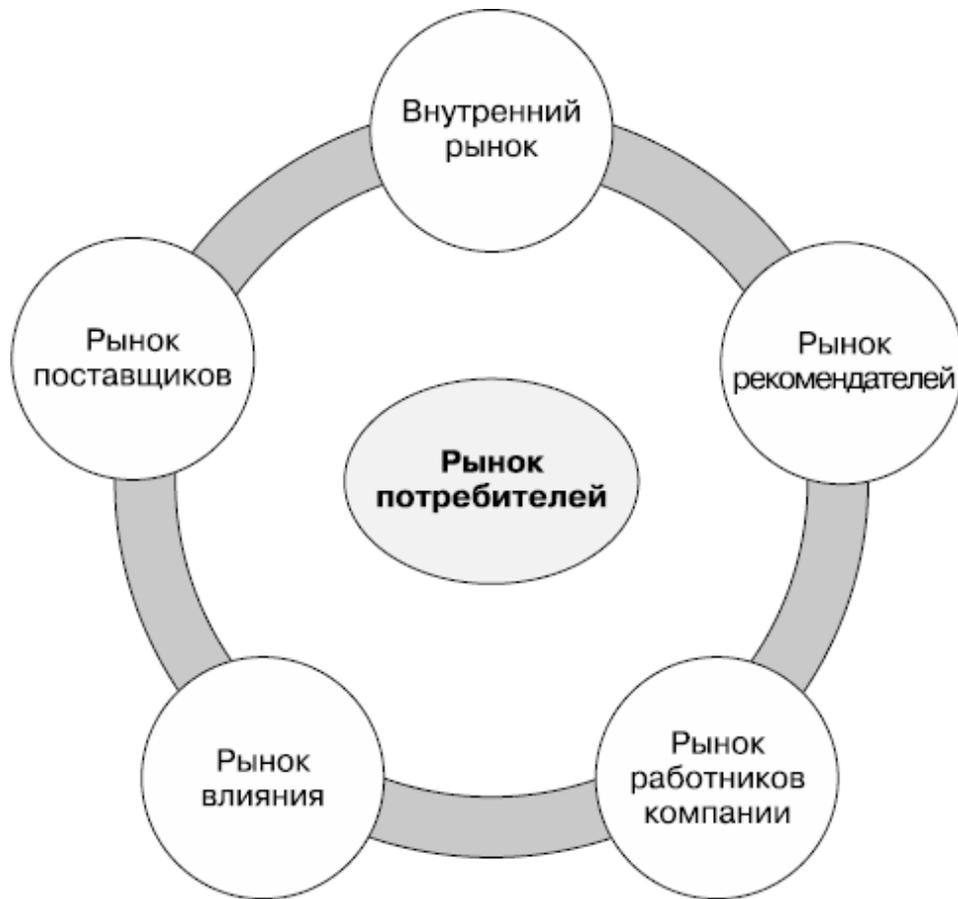


Рис. 5.12. Модель шести рынков

- рынки работников компании – расширенный вариант внутреннего рынка, который охватывает всех сотрудников, независимо от того, общаются они напрямую с потребителями или нет. Важно принимать на работу и удерживать тех сотрудников, которые будут содействовать достижению целей организации.

Для успешной деятельности предприятия менеджменту необходимо выстроить грамотные взаимоотношения со всеми рынками.

Личный процесс планирования

В своей работе руководители могут использовать несколько видов планирования: общие бизнес-планы на определенный временной период, в которых прогнозируется, как и с помощью каких ресурсов предприятие может получить необходимую ей прибыль. Маркетинговые планы: производство и продвижение продукции, а также планы по развитию человеческих ресурсов и информационных технологий.

В этом разделе мы рассмотрим типичную структуру личного планирования, а также то, как планирование связано с работой менеджера и что можно сделать для повышения ее эффективности.

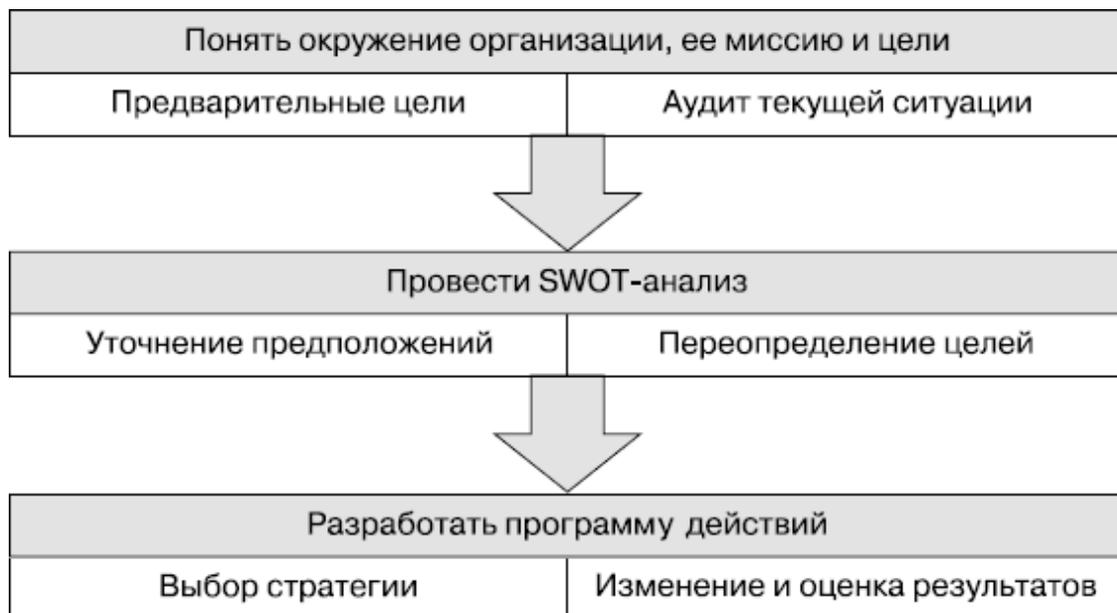


Рис. 5.13. Личный процесс планирования

Личный процесс планирования (по разработке маркетинговой стратегии для повышения удовлетворения потребителей) включает следующие этапы.

1. Поймите окружение организации, ее миссию, ценности и стратегические цели. При определении личных целей следует учитывать цели организации.

2. Проведите аудит текущей ситуации и сбор информации обо всех изменениях во внешнем окружении. (Что нравится или не нравится потребителям? Как конкретный потребитель узнает о продукции? Какую информацию можно извлечь из наблюдения за процессами в организации, предоставляющей аналогичные товары или услуги?) Сбор информации о потребителях и внешнем окружении организации отнимает достаточно много времени, но вам необходимо провести эту работу для последующего анализа имеющейся информации.

3. Поставьте предварительные цели, на достижение которых будет нацелен ваш план и которые будут соответствовать критериям SMART.

В 1996 году Эдвин Локк из Мэрилендского университета опубликовал результаты многолетнего исследования, посвященного взаимосвязи постановки цели и непосредственного выполнения задач. В исследовании приняли участие более 40 тысяч человек из восьми стран. Вот краткие результаты:

- чем труднее поставленная цель, тем значительнее чувство достигнутого;
- чем конкретнее цель, тем точнее регулируется деятельность;
- цели, которые одновременно и конкретны, и трудны, обуславливают наилучшую деятельность, направленную на их достижение;
- согласие сотрудника с целями наиболее значимо, когда он убежден, что цель важна и достижима (или к ней можно максимально приблизиться);
- постановка цели приносит наибольшую пользу, когда присутствует обратная связь, указывающая на продвижение к цели;
- предыдущий опыт человека оказывает воздействие на эффективность в достижении целей и его последующие действия;
- цели стимулируют планирование;
- люди испытывают больше трудностей при достижении целей, если:
 - у них нет опыта или тренировки;
 - они находятся под чрезмерным давлением, принуждающим действовать;
 - достижение цели ограничено по времени;
 - цели оказывают влияние на личность.

SWOT-анализ

SWOT-анализ – это хороший метод оценивания работы предприятия или отдельного подразделения с выявлением его сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз, которые исходят от внешнего окружения.

SWOT-анализ позволяет определить причины эффективной (или неэффективной) работы компании на рынке. Это сжатый анализ маркетинговой информации, на основании которого делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать бизнес, и в конечном итоге определяется распределение ресурсов по сегментам (табл. 5.1). Результатом анализа является разработка маркетинговой стратегии или прогноза для дальнейшей проверки (стратегия должна строиться так, чтобы максимально эффективно использовать сильные стороны компании, а также появляющиеся рыночные возможности, компенсировать слабые стороны, избегать или снижать воздействие угроз) (рис. 5.14).

Таблица 5.1. Матрица SWOT-анализа

<i>Анализ сильных сторон</i>
1. Какое конкурентное преимущество следует укреплять компании?
2. Какие сильные стороны компании не так очевидны для покупателей и нуждаются в более эффективной маркетинговой коммуникации?
<i>Анализ возможностей</i>
3. Что необходимо сделать, чтобы в максимально короткий срок реализовать возможности?
4. Как в развитии возможностей использовать сильные стороны продукта?
<i>Анализ слабых сторон</i>
5. Как минимизировать влияние слабых сторон?
6. Каков план действий по устранению слабых сторон или их превращению в сильные?
7. Как скрыть те слабые стороны, которые невозможно изменить?
<i>Анализ угроз</i>
8. Каким образом можно нейтрализовать угрозы?
9. Можно ли преобразовать угрозы в источники роста продаж?
10. Что необходимо сделать, чтобы защититься от угроз в максимально короткий срок?

Классический SWOT-анализ предполагает определение сильных и слабых сторон деятельности фирмы, потенциальных внешних угроз и благоприятных возможностей и их оценку относительно стратегически важных конкурентов.

- Использует ли компания внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в своей стратегии? Если компания не имеет отличительных преимуществ, то какие из ее потенциальных сильных сторон могут ими стать?

- Являются ли слабости компании ее уязвимыми местами в конкуренции или они не дают возможности использовать определенные благоприятные обстоятельства? Какие слабости требуют корректировки, исходя из стратегических соображений?

- Какие благоприятные возможности дают компании реальные шансы на успех при использовании ее квалификации и доступа к

ресурсам?

- Какие угрозы должны наиболее беспокоить руководителя? И какие стратегические действия он должен предпринять для хорошей защиты?

В практической деятельности SWOT-анализ используется чаще всего в управлении проектами, в процессе маркетингового планирования, в ходе сегментирования рынка для анализа сегментов.

В процессе анализа необходимо определить (рис. 5.14):

- конкурентные активы. Использование преимуществ компании (сильных сторон) для освоения рыночных возможностей (SO);
- конкурентные пассивы. Преодоление недостатков компании (слабых сторон) для нивелирования угроз (WT);
- узкие места. Преодоление недостатков компании (слабых сторон) для освоения возможностей (WO);
- безопасность и защиту. Использование преимуществ компании (сильных сторон) для нивелирования угроз (ST);
- приоритеты угроз: сопоставление угроз с преимуществами и рыночными возможностями;
- приоритеты развития: немедленное улучшение слабых мест, сопоставление недостатков с преимуществами и рыночными возможностями.

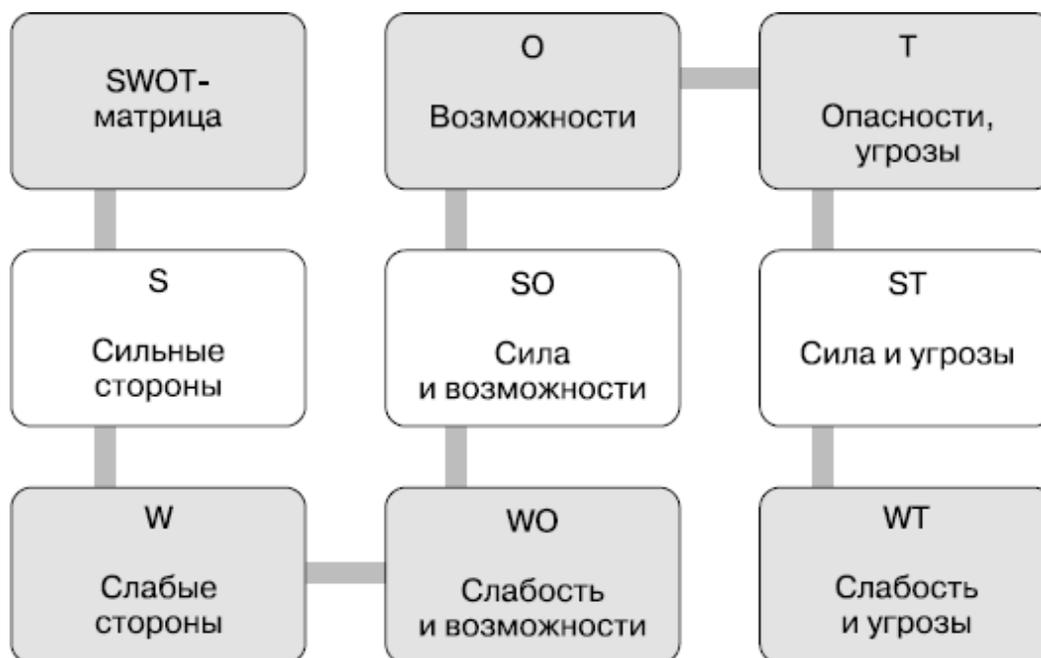


Рис. 5.14. Матрица SWOT-анализа

Из полученных стратегических альтернатив необходимо выбрать те, которые будут обладать наибольшей силой, весом. После определения критических факторов проекта и ключевых факторов успеха (КФУ) на основе анализа формируются основные цели, разрабатываются стратегии и рассчитываются финансовые показатели.

Многое при разработке SWOT-анализа проясняется, если:

- учесть, что SWOT-анализ – всего лишь аналитический инструмент для определения стратегии компании;
- быть реалистичными при оценке сильных и слабых сторон организации;
- в процессе анализа учитывать КФУ.

Прогнозы развития ситуации:

- нужно оценивать сильные и слабые стороны в сравнении с конкурентами;
- для выделения проблемных зон полезно сопоставлять свое видение положения дел в организации сегодня и то, каким вы видите будущее компании;
- следует избегать общих слов, быть конкретнее в своих оценках.

Некоторые факторы сложно однозначно отнести только к внешней или только к внутренней среде. Главный критерий: можете ли вы влиять на этот фактор? Если компания способна контролировать фактор, относите его к внутренней среде, если нет – это фактор внешней среды.

Некоторые факторы можно причислить одновременно и к сильным и к слабым сторонам. Попробуйте детализировать фактор – тогда станет понятнее, что нужно считать преимуществами, а что – недостатками. Например, фактор «сплоченный коллектив» может повышать мотивацию (преимущество), а может таить опасность круговой поруки (угроза).

Результатом анализа должны стать:

- создание комплекса целей;
- разработка стратегии и понимание финансового результата работы компании.

SWOT-анализ в определенной мере субъективен, поэтому не усложняйте процесс: анализ должен выявлять главные тенденции.

Менеджеры многих организаций проводят SWOT-анализ, но при этом не используют его выводы при стратегическом планировании. Хотя этот анализ может стать основой для формирования планов, которые учитывают ситуацию во внешнем окружении и реализуемы с учетом организационной ситуации. Такое планирование позволяет определить области, где имеется дефицит ресурсов, и сферы, где их достаточно для реализации вашей стратегии.

Уточнение предположения

Организации должны формулировать конкретные предположения относительно своего будущего. Они должны основываться на информации о потребителях, которую они собрали, обсудили и использовали в своей деятельности. Необходимо стремиться к тому, чтобы эти предположения были реалистичными.

Корректировка цели

Организация принимает на себя обязательство по достижению целей с помощью разработки соответствующих стратегий. Может быть полезна концепция 4С. Разрабатывая личный план действий по повышению удовлетворенности потребителей, вы должны использовать данные предыдущих этапов анализа и планирования для уточнения того, что необходимо и можно ставить в качестве целей. Например:

- цель – это то, куда вы хотите попасть («Я хочу попасть в Барселону»);
- стратегия – это маршрут, который вы выбираете («Я поеду туда через Париж»);
- программа, план – это виды транспорта, которыми вы воспользуетесь («Из Лондона до Парижа я доберусь авиарейсом, а затем – скорым поездом до Барселоны»).

Разработка программы действий

Программа действий определяет, кто, что, когда и как будет делать. Она должна соответствовать выделяемым бюджетам, существующим процессам и структурам в организации. Подробная программа

действий – важная часть хорошего плана. Составляя собственный план деятельности, направленной на лучшее удовлетворение потребителей, нужно иметь в виду, что одних ваших усилий будет недостаточно – вам необходимо убеждать коллег.

Измерение и оценка результатов

Вы должны решить, кто и каким образом будет отслеживать выполнение плана, его результаты и вносить необходимые коррективы. Неудачный опыт многих предприятий объясняется тем, что они не пытались реализовать свои планы на практике. Разрыв между блестящими планами и результатами их реализации слишком велик. Дорога к удовлетворению потребителей устлана мечтами теоретиков, которые мало что делали для достижения цели. Удовлетворение запросов потребителей – основная задача любой успешной коммерческой структуры (руководства и всего персонала).

Формирование потребительской ценности

Продуктом является все, что может быть предложено на рынке с целью удовлетворения чьих-либо желаний и потребностей. Им могут быть материальные товары, услуги, опыт, отдельные личности, места, объекты собственности, организации, информация и идеи.

Филип Котлер

Любой продукт (товар либо услуга) должен быть оценен с точки зрения его характеристик и выгод, что позволяет обеспечить потребителям именно то, что они хотят и в чем нуждаются. Существуют различные способы анализа продукта. Мы поговорим о трехуровневом анализе продукта (рис. 5.15).

Трехуровневый анализ продукта включает следующие уровни:

- сущность продукта – это базовая выгода. Это сам продукт, он отражает и описывает те глубинные причины, которые побуждают людей приобретать что-то. На рынке, где имеется выбор товаров и услуг, не существует уникальной выгоды, которую создает только один продукт. Для нескольких конкурирующих предложений будет существовать общее описание сущности продукта. Например, сберегательный вклад является надежным средством для сохранения денег, которые сейчас не востребованы;

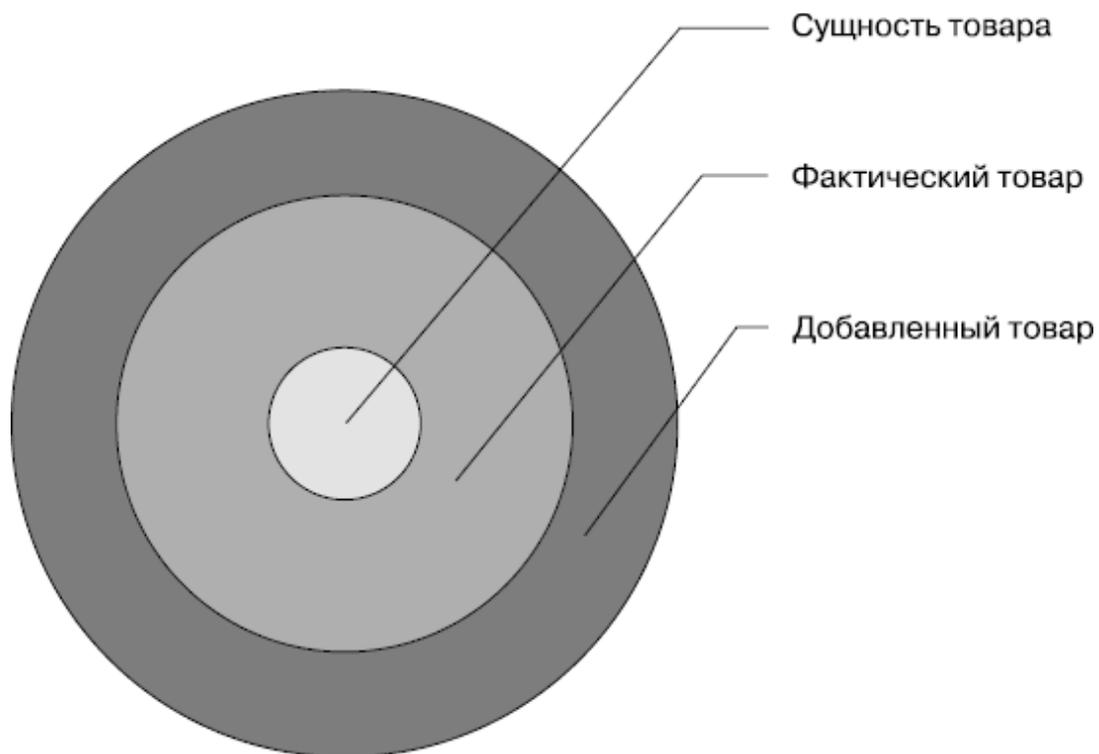


Рис. 5.15. Трехуровневый анализ продукта

- фактический продукт – представляет собой перечень основных характеристик предлагаемого потребителю продукта, который выступает как минимальное условие его выживания в конкурентном окружении. Например, фактическими характеристиками для сберегательных вкладов могут быть условия снятия денег без предварительного предупреждения сотрудников либо с предупреждением, лимит на снятие денег, какую сумму можно снять беспроцентно в определенный период, процентная ставка, количество отделений банка, которые присутствуют в районе проживания клиента;

- добавленный продукт – содержит дополнительную выгоду и услуги, которые может получить потребитель сверх фактического продукта. Дополнительная выгода выступает не как причина совершения покупки, а как дополнительный аргумент при выборе между аналогичными продуктами. Например, вы захотели воспользоваться услугами конкретного банка, потому что там, в отличие от других, выше процентные ставки по определенным вкладам или счета могут быть оплачены через Интернет либо по мобильному приложению. Еще одной причиной может быть то, что банк предлагает более высокую процентную ставку при условии хранения денег на

счете более 6 или 12 месяцев (это условия и выгоды, которые даются клиентам сверх ожидания от приобретения продукта).

В наш век конкуренции многие компании начинают копировать друг у друга добавленные характеристики продукта, поэтому потребитель через какое-то время будет воспринимать добавленный продукт как фактический, что заставит предпринимателей изобретать и выводить на рынок новые продукты и услуги.

Жизненный цикл продукта

Любому предпринимателю, а также управляющему менеджеру необходимо знать и использовать в своей деятельности концепцию жизненного цикла продукта (рис. 5.16), чтобы сделать ее более эффективной.

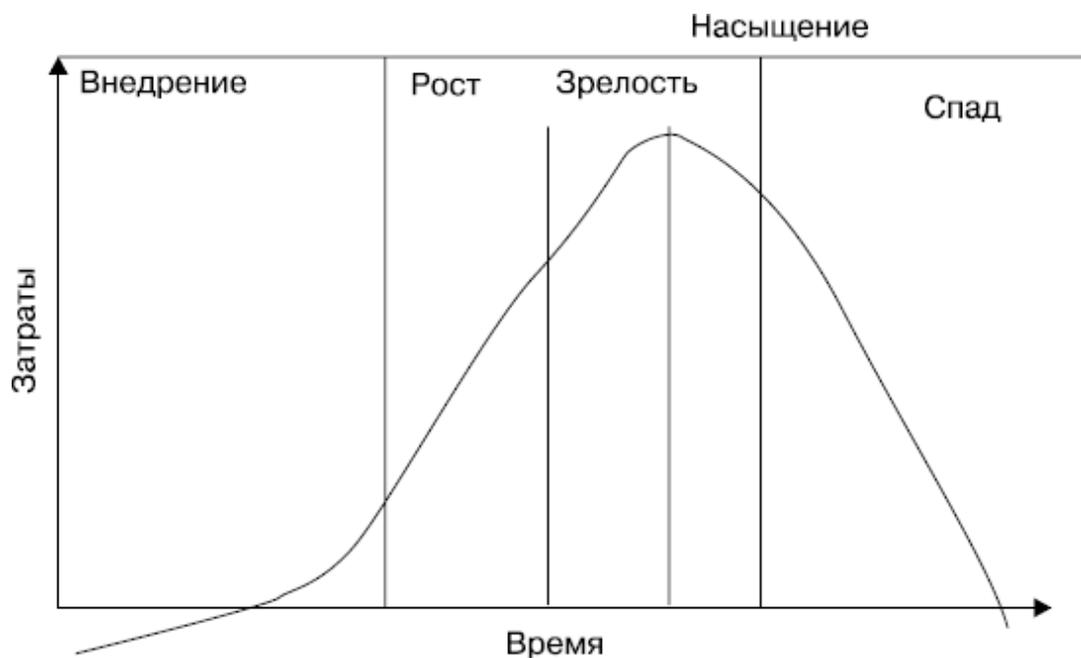


Рис. 5.16. Жизненный цикл продукта

Цикл имеет четыре стадии.

1. **Внедрение** – как правило, новые продукты стоят достаточно дорого, с ними могут возникнуть сложности в процессе эксплуатации, поэтому покупатели предпочитают не рисковать, а приобретать привычные продукты. Как показывает практика, покупатели неохотно переходят на новые продукты либо услуги. Поэтому стадия внедрения такая продолжительная и инертная.

2. **Рост** – покупатели начинают понимать преимущества нового продукта, его выделяют в ряду других, он проходит проверку, наблюдается какое-то количество повторных покупок. На рынок выходят конкурирующие компании с подобным продуктом, повышая к нему интерес. Соответственно, объем продаж растет.

3. **Зрелость** – тот, кто хотел купить этот продукт, уже купил; количество новых покупателей становится все меньше, зато растет количество повторных покупок и группа лояльных покупателей. Объем продаж стабилен, но в то же время продукт уже не требует маркетинговых затрат (например, на рекламу), сарафанное радио делает свое дело.

4. **Спад** – объем продаж уменьшается, ценовая конкуренция усиливается, появляются новые продукты, занимающие места бывших лидеров рынка. Количество конкурентов увеличивается, и некоторые фирмы сходят со сцены. Жизненный цикл модных продуктов длится от силы два года. Есть такая головоломка – кубик Рубика. Она была популярна у людей до тех пор, пока они не нашли решение, дальше кубик ушел с рынка безвозвратно.

Модель жизненного цикла позволяет компаниям иметь сбалансированный набор продуктов, имеющих разный потенциал: продукты, которые приносят прибыль, перспективные, развивающиеся продукты и продукция, которая уже не приносит прибыли и ее следует выводить из обращения.

Бренд и его ценность

Хороший бренд – единственное, что может обеспечить доходы выше средних в течение длительного времени.

Филип Котлер

Бренд – это узнаваемая торговая марка. Для анализа бренда прекрасную схему предложил эксперт в области брендинга *Дж. Дэвидсон* (1997). Согласно этой схеме брендинг не сводится к присвоению продукту некоего наименования и к активной рекламной кампании, это всего лишь видимая часть айсберга (рис. 5.17). Торговая марка, наименование, активная реклама, презентация, цена – это все находится на поверхности, но самое главное (то, на чем бренд держится) расположено ниже ватерлинии. Это ключевые активы и компетентность, эффективное производство, грамотный менеджмент, высокий уровень качества обслуживания потребителей, надежная цепочка поставок, низкие операционные затраты и системная продажа.



Рис. 5.17. Бренд и его сущность. Схема айсберг-брендинга

Выделяют четыре фактора, которые помогают понять важность бренда и ценность предложения:

- собственный опыт потребителя – повторные покупки дают потребителю уверенность в надежности бренда. Это можно видеть в отрасли, где решение о покупке рискованно. К примеру, мы всегда выберем гостиницу, о которой есть хорошие отзывы или ту, где отдыхали наши знакомые;

- референтные группы – если знаменитая личность поддерживает бренд, он становится отражением определенного стиля жизни и люди покупают этот брендовый продукт, потому что он ассоциируется с уровнем жизни, к которому они стремятся. Автомобильные компании часто спонсируют известных людей, чтобы те ездили на машинах их марки;

- вера в результативность бренда – многочисленные исследования подтверждают, что, когда дегустации проводятся вслепую, потребители могут в большинстве случаев выбрать новый продукт, но когда дегустация проводится открыто, предпочтение отдается известному бренду;

- впечатление от внешнего вида товара – красивый дизайн и яркая упаковка продукта положительно влияют на выбор покупателя, поэтому известные бренды не экономят на этом, поскольку упаковка сама по себе отличная реклама.

Характеристики бренда

Процесс создания бренда (брендинг) в результате дает дополнительные преимущества как производителю, так и покупателю. Покупатели могут быстро найти интересующий их продукт и принять решение о его покупке. Бренд является хорошим средством идентификации торговой марки среди конкурентов, и без него потребительский выбор был бы очень затруднителен.

Производители выигрывают в том, что узнаваемый бренд способствует повторным покупкам и, как следствие, потребительской лояльности, к чему стремится большинство организаций. Исследователи в области маркетинга выделяют следующие принципы брендов:

- лидерство на рынке и обладание наиболее популярными брендами взаимосвязаны (самые известные бренды принадлежат компаниям – лидерам рынка), и это не только потому, что организации имеют большие рекламные бюджеты. У потребителя бренд воспринимается как символ качества и престижа;

- бренды-лидеры имеют более высокую прибыль, диктуют цены и тренды, например, на рынках Европы компании-лидеры возвращают понесенные убытки в четыре раза быстрее, чем обычные организации. Бренды более устойчивы в периоды экономических кризисов и ценовых войн;

- к бренду неприменимо понятие жизненного цикла. Если бренд занял лидирующую позицию в сознании лояльных потребителей, то это может продолжаться бесконечно долго. Понятие бренда намного объемнее, чем понятие просто продукта. Бренд можно регулярно модернизировать, отвечая на запросы потребителей, и, до тех пор пока он востребован, он может очень долго оставаться на рынке.

Успех на потребительском рынке может быть достигнут в ситуациях, когда бренд:

- гарантирует функциональные выгоды, соответствующие потребностям покупателей, на уровне конкурентных марок;
- дает неосязаемые выгоды дополнительно к базовым выгодам, которые предоставляет сущность продукта;
- имеет набор выгод от продукта, которые согласованы друг с другом и создают у потребителя ощущение целостности и своеобразия;
- предлагает особые характеристики, ценимые потребителем и отсутствующие у других производителей.

Итак, бренд – совокупность физических, рациональных и эмоциональных составляющих, сочетание которых должно четко опознаваться и формировать целостное восприятие, дающее потребителям ценимые им выгоды.

Вспомните бренд, с которым вы хорошо знакомы или который предлагает ваша организация. Попробуйте ответить на эти вопросы.

1. Каковы функциональные выгоды бренда?
2. Каковы неосязаемые выгоды?
3. Чем ваш бренд отличается от конкурентных марок и в чем его своеобразии?
4. Какие особые характеристики имеет бренд?

Сегодня хорошим качеством продукта никого не удивить, потребитель стал более требователен и капризен. Он хочет получать эмоциональные выгоды: яркие переживания и приятные ощущения от обладания желаемым продуктом или услугой. Постепенно у потребителя возникает доверие к бренду, человек становится его приверженцем. Совершенно очевидно, что бренд стоит дороже обычного продукта, так как покупается не просто продукция хорошего качества – приобретается эмоциональное ожидание того, с чем у вас ассоциируется данный бренд. Приобретая автомобиль дорогой марки, вы покупаете не просто средство передвижения, а престиж и статус.

Принципы формирования личного бренда

Самое важное понятие в маркетинге – понятие бренда. Если вы не бренд – вы не существуете. Кто же вы тогда? Вы – обычный товар.

Филип Котлер

Говоря о брендах, нелишне рассмотреть такое понятие, как личностный (личный) бренд (рис. 5.18).

Формирование личного бренда базируется на трех основных принципах.

1. Построение себя как личности.
2. Создание новых товаров/услуг либо привязка к существующим товарам/услугам.
3. Продвижение себя и своих продуктов.

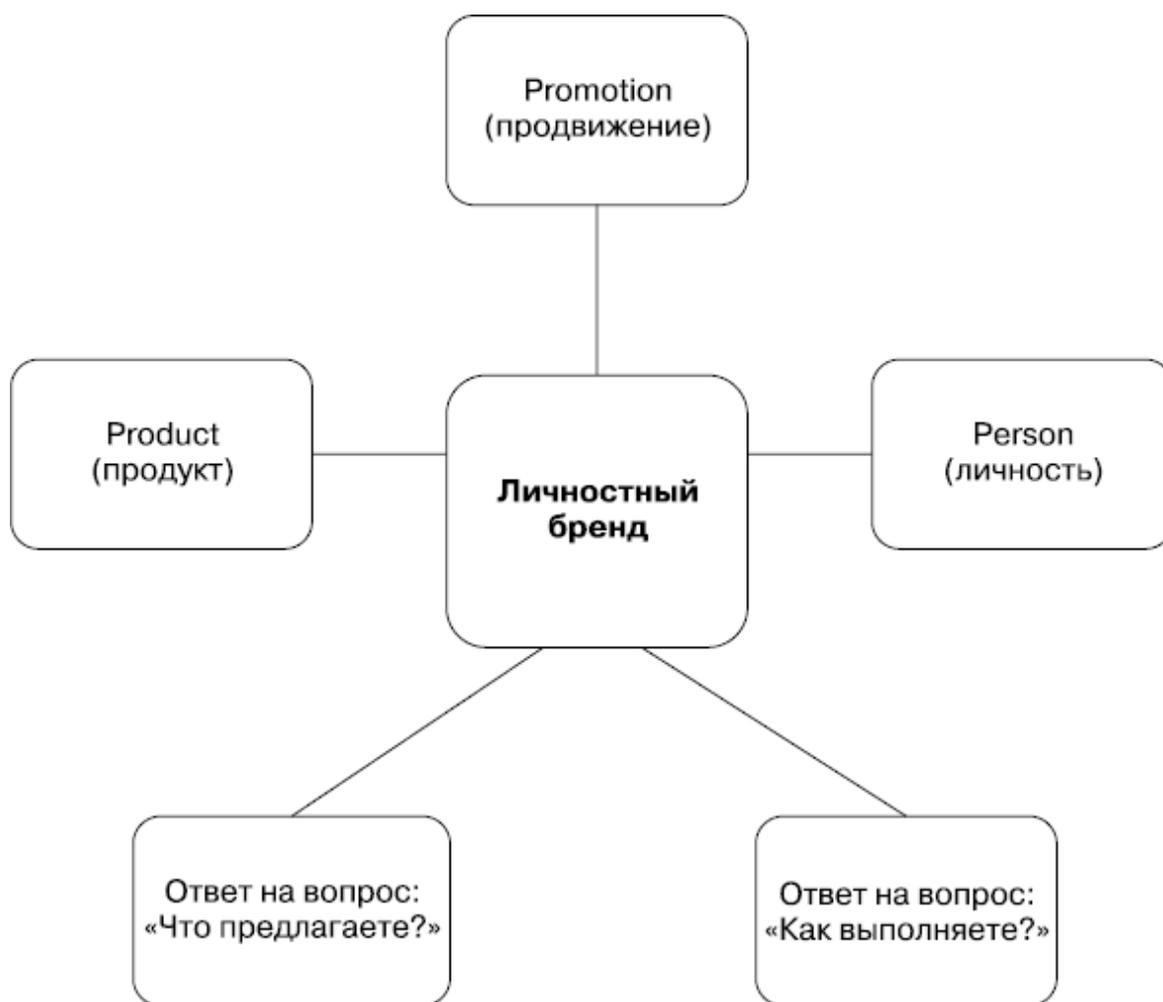


Рис. 5.18. Модель личного бренда

В результате получается модель личного маркетинга, которая называется *3P*:

- Person – это человек с его личностными характеристиками;
- Product – это то, что он представляет: услуги, продукты, проекты;

- Promotion – это продвижение, без которого первые два компонента не работают.

О продвижении личного бренда надо сказать подробнее. Для него важны следующие факторы:

- экспертное присутствие в СМИ: рассылка пресс-релизов, комментарии, цитаты для средств массовой информации, присутствие в телевизионных и радиопередачах, интервью в прессе. Чтобы добиться присутствия в СМИ, следует целенаправленно общаться с редакторами и журналистами, предлагать статьи на профильные для вас темы. Ничто так не укрепляет известность и статус, как наличие большого количества специализированных публикаций в уважаемых аудиториях и печатных СМИ. Статьи подтверждают принадлежность к экспертному сообществу. Вы распространяете свои материалы, делитесь ими с потенциальными клиентами – и о вас складывается мнение как об эксперте. Этот способ продвижения под силу даже начинающему специалисту;

- нужно постараться попасть на телепередачу, в которой высказываются эксперты в вашей области (этот способ не из легких, зато весьма эффективен);

- личный сайт – сегодня эксперт, у которого нет личной веб-страницы, теряет очень многое. По статистике, 70 % журналистов используют Интернет, когда готовят материалы;

- публичные выступления на специальных мероприятиях – хороший бренд должен быть востребован, а востребованность ассоциируется с частыми выступлениями на публике;

- написание собственной книги – как говорится, выпущенная книга – это самое большое подтверждение активного статуса бренда, поэтому советую приложить максимум усилий для издания книги. Сразу оговорюсь, что само написание книги вряд ли является делом прибыльным. Основная выгода заключена как раз в повышении вашей известности. Например, создатель книги «Партизанский маркетинг» *Джей Левинсон*, по его словам, благодаря популярности, которую принесла ему книга, заработал более 10 миллионов долларов, хотя сам гонорар за рукопись составил 30 тысяч долларов.

При создании личного бренда необходимо помнить о том: какие обещания вы даете людям;

- как вы выполняете эти обещания, насколько оправдываете ожидания людей.

Ваш личный бренд должен вызывать в клиентах сильное желание иметь с вами дело, начать совместный бизнес. Потенциальный клиент ни на мгновение не должен усомниться в вашей порядочности и надежности. Неоправданные ожидания – враг любых человеческих взаимоотношений, это же касается и бизнеса. Эффективность личного бренда напрямую зависит от того, насколько последовательно вы выполняете свои обещания.

Необходимо также поддерживать деловой имидж. Первостепенное значение имеют ваши личностные и деловые качества, но нельзя забывать и про народную мудрость: «Встречают по одежке, провожают по уму». Поэтому немаловажное значение имеют ваш внешний вид (одежда, аксессуары), а также поведение и то, как вы говорите (речь должна быть грамотной, уверенной и подкрепленной соответствующими средствами невербальной коммуникации: мимикой и жестами).

Известный бизнес-тренер *Брайан Трейси* назвал семь законов построения личного бренда.

1. Закон специализации – личный бренд должен отражать специфику вашей деятельности и конкретные достижения в работе.

2. Закон лидерства – станьте одним из самых уважаемых представителей своей профессии, постоянно повышайте уровень своего профессионализма и развивайте необходимые личностные качества.

3. Закон индивидуальности – индивидуальность есть фундамент вашего личного бренда. Основная цель его создания – убедить людей доверять вам и воспринимать как надежного человека. Будьте всегда вежливы, приветливы и уверены в себе.

4. Закон отличия – создав личный бренд, нужно по-особенному его преподнести. Все свои действия рассматривайте с точки зрения личного бренда. Необходимо, чтобы клиенты считали вас уникальным, выделяйтесь из толпы конкурентов.

5. Закон видимости – для того чтобы личный бренд принес нужный результат, вы должны быть все время на виду. Необходимо проявлять постоянную активность, чтобы все видели, как вы преданы своему делу. Полезно вступать в экспертные сообщества в вашей отрасли и расширять полезные социальные связи.

6. Закон соответствия – не изменяйте своим принципам ни на работе, ни дома. Ваши действия за закрытыми дверями должны соответствовать вашему поведению на публике. Ваше окружение должно знать, что в жизни вы точно такой же, какой и при исполнении служебных обязанностей.

7. Закон упорства – создав личный бренд, необходимо его поддерживать. Никогда не нарушайте сформированный вами образ. Для достижения успеха потребуется время. Из всех сил придерживайтесь своего имиджа, пока он не закрепится в сознании других людей.

Я полностью разделяю взгляд Б. Трейси на построение личного бренда, потому что время и ресурсы, которые вы затратите на создание и продвижение своего личного бренда, окупятся сторицей. Если люди будут доверять вам, то они с готовностью примут любое ваше коммерческое предложение. Более того, они станут вашими преданными клиентами и будут рекомендовать вас и ваши продукты или услуги другим людям. Так вы сформируете свой круг лояльных клиентов-адвокатов, которые станут надежной опорой для вашего бизнеса.

Требуется двадцать лет, чтобы заслужить хорошую репутацию, и всего пять минут, чтобы ее потерять.

Уоррен Баффет

Немного о позиционировании

Существует два основных подхода, раскрывающих суть позиционирования. Приверженцами первой точки зрения являются Э. Райс и Д. Траут. В своих трудах они описывают позиционирование как «творческий процесс выявления и описания потребителю наиболее выигрышных продуктовых свойств».

Райс и Траут считают, что позиционировать можно что угодно: товар, услугу, личность, – но важно учитывать следующую особенность: восприятие продукта формируется не в связи с внешней средой, окружающей потребителя, а в его сознании. Поэтому при позиционировании своего товара или услуги компания должна учесть все возможные препятствия, способные исказить образ торговой марки в сознании потенциальных потребителей. Для этого необходимо не только направить усилия на разработку самого продукта и его рекламу, но и провести тщательный анализ конкурентов, выявить их сильные и слабые стороны.

Райс и Траут уверены, что на восприятие продукта конкретной марки огромное влияние оказывают образы марок-конкурентов, уже успевших занять место в сознании потребителя. Согласно этой теории, в выигрышном положении всегда оказываются компании, первыми занявшие ниши рынка. Покупатель запоминает бренд, который первым выпустил какой-либо новый товар. Впоследствии даже при появлении фирм-конкурентов он будет ассоциировать товар данной категории именно с маркой-первопроходцем и, соответственно, отдавать предпочтение ей. Этим объясняется непоколебимое лидерство таких брендов, как Coca-Cola, Apple, Xerox.

Еще один важный аспект – акцент на одном главном достоинстве продукта. Мозг современного человека, живущего в условиях перенасыщенной информационной среды, в том числе и рекламной, подвергается постоянной перегрузке. Обилие телевизионной и радиорекламы, бесчисленные баннеры и вывески на улицах, интернет-пространство приводят к тому, что, с одной стороны, человек становится устойчивее и равнодушнее к рекламному воздействию, а с другой – оно его все более раздражает. При таком обилии и разнообразии обрушиваемой на мозг информации больше шансов

закрепиться у коротких и простых сообщений. Поэтому важно, чтобы компания не пыталась собрать все качественные характеристики и достоинства своего продукта вместе в попытке доказать потребителю, что их товар – наилучший.

Гораздо важнее выбрать то качество, которое выгодно отличает данный продукт от аналогичных, и правильно донести его до представителей целевой аудитории, чтобы они поняли, что перед ними – уникальный в своем роде продукт, способный дать им то, чего ни один другой товар конкурентов не сможет. Практически все успешные компании, позиционируя свой товар, декларируют его одно конкретное свойство. Если данная задача будет выполнена успешно, можно считать, что компания добилась своей цели: ей удалось занять в сознании потребителя свое место и теперь конкурентам будет практически невозможно отвоевать эту позицию. Это еще один постулат теории Райса и Траута: «Удержаться на вершине гораздо проще, чем добраться до нее». Для тех фирм, которые вышли на рынок, где уже господствуют компании-первооткрыватели, тоже есть альтернативные способы завоевания аудитории:

- упрочение текущей позиции в глазах потребителей. Например, позиционирование газированного напитка 7 Up базируется на противопоставлении главному конкуренту – Coca-Cola и рекламируется как «Не кола»;

- занятие свободной позиции. Пример данной стратегии – компания Snapple, которая запустила производство напитков на основе чая;

- репозиционирование или депозиционирование конкурента;

- формулирование посылаемого потребителям сообщения таким образом, чтобы проинформировать их о том, что компания входит в число лучших в своей сфере.

Другая теория, авторами которой являются *М. Трисси* и *Ф. Уирсема*, носит название дисциплины ценности. Согласно ей, компания может стремиться стать лидером в одной из трех категорий: товар, операционное качество или доверительные отношения с клиентами.

Данная теория основана на том, что всех потребителей можно разделить на три группы в зависимости от их восприятия каждой из перечисленных категорий. Для первой группы клиентов главную роль играет лидерство продукта в области технологического прогресса,

вторая группа как приоритет выделяет безупречное операционное качество, представители третьей группы ставят на первое место доверительные отношения компании с клиентами и индивидуальный подход к потребителю. Согласно данной теории, компания должна превзойти конкурентов в одной из этих категорий, а также продолжать совершенствоваться в двух других, стараясь опередить конкурентов. Такой подход к позиционированию, по версии Трисси и Уирсема, способен обеспечить фирме успех и процветание на долгое время.

Далее рассмотрим еще одну фундаментальную маркетинговую модель.

Бостонская матрица

Бостонская матрица (матрица Бостонской консультативной группы) – отличный инструмент для стратегического анализа и планирования в маркетинге. Она создана для анализа актуальности продуктов компании, исходя из их положения на рынке, относительно роста спроса данной продукции и занимаемой выбранной для анализа компанией доли на рынке. Данный инструмент теоретически обоснован. В его основу заложены две концепции: жизненный цикл товара и эффект масштаба производства.

На матрице по осям отображаются увеличение спроса (вертикальная ось) и доля рынка (горизонтальная ось). Сочетание оценок этих двух показателей дает возможность классифицировать товар, выделив четыре его возможные роли для производящей или продающей компании (рис. 5.19).

Данная матрица помогает проанализировать входящие и выходящие потоки денежных средств в организации. Горизонтальная ось матрицы отражает относительную долю рынка; предполагается, что чем выше доля рынка бренда по сравнению с сильнейшими конкурентами, тем больше можно заработать за счет бренда.



Рис. 5.19. Бостонская матрица

Вертикальная ось (темп роста рынка) предполагает, что чем выше темп роста рынка, тем больше потребности в инвестициях испытывает бренд. Каждая из четырех ячеек матрицы описывает определенное сочетание темпа роста и доли рынка и имеет название, отражающее суть этой модели:

- «трудные дети» – типичная ситуация для новых продуктов. Рынок растет, но продукт не завоевал свою долю – в результате необходимо вкладывать в него больше денег, чем он приносит. Тем не менее подразумевается, что продукт неплохо оправдывает вложенные инвестиции;

- «звезды» – рынок растет, у продукта большая доля рынка относительно основных конкурентов, продукт, скорее всего, приносит уже достаточное количество денег для покрытия инвестиций, поэтому считается перспективным и в него стоит вкладывать деньги;

- «дойные коровы» – это генератор денег. У продукта очень большая доля рынка, что обеспечивает стабильный денежный поток. Отмечаются низкая потребность в инвестициях, невысокие затраты на

рекламу и продвижение. Рынок растет, но медленно – и компания получает свои дивиденды;

- «собаки» – продукт, который попадает в эту категорию, имеет очень мало шансов на будущее; если он и неубыточный, то следующим шагом может быть снятие с продаж.

Если смотреть на матрицу целиком, то складывается ощущение, что продукт развивается: сначала он – «трудный ребенок», потом становится «звездой». Затем (если маркетологи не ошиблись и сделали все правильно) переходит в категорию «дойных коров», отработывает определенное время и становится «собакой», вскоре покидая рынок. Если сравнить модель жизненного цикла продукта с Бостонской матрицей, можно увидеть, что, например, «дойная корова» соответствует жизненному циклу «зрелость», а «собака» – циклу «спад». Таким образом, оба этих маркетинговых инструмента дополняют друг друга и позволяют более грамотно проанализировать продукт или услугу.

Ценность

Ценность для потребителя равна разнице между выгодой, которую он получает от продукта, и затратами на его приобретение. Качество помнится долго, а цена забывается.

Доставка ценности – системный подход, когда каждый клиент, купивший продукт, должен быть удовлетворен. Включает обработку заказов, управление складскими запасами, доставку товара, послепродажное и гарантийное обслуживание. Если компания не имеет системы доставки ценности, то она не имеет и бизнеса. Самые успешные компании (лидеры рынка) всегда способны превзойти ожидания клиентов в качестве доставляемой ценности.

Рассмотрим, какие три фактора необходимо учитывать при расчете цены на продукцию.

1. Оценка затрат. Это основной аспект в установлении цены. Цена не должна быть меньше понесенных издержек на его производство. Не всегда так получается, но к этому нужно стремиться. Любая организация, как правило, имеет два вида затрат: постоянные (накладные расходы) и переменные (прямые).

Постоянные – это зарплата персонала, арендная плата и налоги, плата за электроэнергию, отопление. Данный вид затрат находится на относительно стабильном уровне.

Переменные – затраты, напрямую зависящие от уровня деятельности. Это затраты на материалы для производства, упаковку и доставку продукции, оплата переменной части заработной платы торгового персонала (премии за выполнение плана по объему продаж).

2. Информация о ценах конкурентов. Она поможет выбрать приемлемый диапазон цен на продукты и услуги. При этом следует учесть ситуацию, когда конкурентные организации могут устанавливать цены на основе собственных потребностей, о которых можно только догадываться. Тогда ориентация на цену конкурентов будет неверной стратегией.

Сегодня в условиях жесткой рыночной конкуренции многие эксперты сходятся во мнении, что цены на продукцию либо услуги фактически устанавливает конкурентное окружение организации. И отмахнуться от этого факта нельзя.

3. Ожидания потребителей. Необходимо спрогнозировать, насколько потребитель готов платить больше или меньше того, на что компания рассчитывает. В ситуациях, когда цена на продукт или услугу в сознании покупателя фиксируется как разумная (потребитель согласен, что товар стоит этих денег), формируется высокий уровень доверия цене. Когда цена на продукцию не вписывается в привычный диапазон, находится выше или ниже ожидаемого уровня, организации потребуются дополнительные маркетинговые затраты, чтобы убедить покупателя в справедливости назначенной цены.

Выгоды, которые получает покупатель, могут играть определяющую роль в установлении высокой стоимости, если он ценит послепродажный сервис или дополнительные свойства продукта или услуги.

Таким образом, при установлении цены менеджеры должны учитывать все три фактора. Так как затраты, конкуренция и ожидания потребителей не являются альтернативными и взаимоисключающими аспектами, необходимо проанализировать все три и назначить адекватную цену на продукцию либо услуги, предоставляемые организацией.

На процесс ценообразования также оказывают влияние *цели организации*. Если компания стремится к продаже продуктов высокого качества, то затраты на производство заставят ее назначить более высокую цену. Когда предприятие захочет занять лидирующее положение на рынке, оно сможет идти по пути снижения затрат за счет масштаба производства и снизить цену для завоевания рынка.

При прохождении различных этапов *жизненного цикла* продукт может иметь и, как правило, имеет различную цену. Например, при выводе нового продукта на рынок потребителю может предлагаться купить его по невысокой цене, чтобы он мог с ним познакомиться. И наоборот, компания может посчитать, что конкуренция по новому продукту до появления аналогов небольшая, и назначить высокую цену для компенсации понесенных затрат на вывод нового продукта.

Позиционирование продукта на рынке определяет тот факт, каким его видят покупатели относительно аналогичной конкурентной продукции, относят они его к уникальному товару или к товару массового спроса, является ли он для них ценным и значимым.

Государственные регулирующие органы в определенных случаях могут оказывать влияние на формирование цены, например ограничивая рост цен на социально значимые продукты массового спроса.

Поразмышляйте немного о том, как вышеописанные факторы влияют на формирование ценовой политики в вашей организации.

Цепочка ценности Портера. В 1985 году профессор кафедры делового администрирования Гарвардской школы бизнеса *Майкл Портер* предложил идею цепочки ценности как метод оказания помощи коммерческим организациям по определению источника конкурентных преимуществ. Портер считает, что для создания конкурентного преимущества у предприятия имеется два пути.

1. Создать необходимую ценность продукта либо услуги, сопоставимую с ценностью, которую предлагает конкурентное окружение, но при этом иметь меньшие затраты на ее производство.

2. Осуществлять деятельность своим уникальным способом, что даст возможность увеличить ценность для покупателя и установить более высокую цену.

Систему действий Портер предлагает объединить в виды деятельности, которую он называет *цепочкой ценности*, так как все действия в ней вносят свою лепту в создание ценности для потребителей (рис. 5.20). Эти действия разделяют на основные и вспомогательные. К основным видам относятся производство, маркетинг, распределение продукции и ее реализация. Вспомогательные виды: закупка необходимых материалов, оборудования, развитие инфраструктуры и управление человеческими ресурсами.

Рассмотрим основные виды деятельности.

- **Входящая логистика** включает в себя получение, хранение, распределение входящих ресурсов для производства продукта (прием материалов, инвентаризационный контроль, выбор средств передвижения, транспортировки). Оказание услуг может и не преобразовывать в полном понимании входные ресурсы, тем не менее, например, стоматологу понадобятся материалы и лекарства для лечения зубов, парикмахеру – расчески, шампуни, ножницы, косметика и т. п.



Рис. 5.20. Цепочка ценности Портера

- **Производство (операции)** – процесс преобразования входящих ресурсов в продукцию (обработка, расфасовка, сборка, эксплуатация, ремонт оборудования, испытания, наклейка этикеток, разработка программного обеспечения для оказания услуги и т. д.). При создании услуг эти процессы связаны с их предоставлением потребителям.

- **Исходящая логистика** – деятельность, имеющая непосредственное отношение к сбору, хранению и распределению готовой продукции между потребителями (складирование, организация доставки клиенту, обработка заказов, кредитование, сбор информации).

- **Маркетинг и продажи** – это операции, которые обеспечивают знакомство потребителя с продуктом и информирование их о месте приобретения. По отношению к покупаемым продуктам данная деятельность будет направлена на мотивацию людей к покупке: реклама, прямой маркетинг, ценообразование.

- **Сервис (послепродажное обслуживание)** – операции, связанные с оказанием услуг после совершения продажи (установка, ремонт оборудования, обучение сотрудников, продленная гарантия на изделия). Это отличает клиентоориентированную компанию от ряда других.

Важны и вспомогательные виды деятельности, потому что конкурентные преимущества компании напрямую зависят от уровня

квалификации персонала, развитости ее инфраструктуры и наличия технологий. Цепочка ценности – весьма полезный инструмент, наглядно демонстрирующий, как создается ценность для потребителя. Ценность – это то, сколько рынок согласен заплатить за готовую продукцию, совокупный доход организации.

Используя предложенную Портером модель, попробуйте составить цепочку ценности для собственной организации. На первых порах это может показаться достаточно непростым, для упрощения можете попробовать сделать цепочку ценности для определенного товара или услуги, а затем перейти к товарной группе и постепенно подойти к организационной цепочке ценности.

Маркетинговые коммуникации

Маркетинговые коммуникации – это все, что позволяет сообщать информацию о продукте/услуге потребителям. Потребители и потенциальные клиенты должны быть извещены о предлагаемых им товарах и услугах. Поставщики и дистрибьюторы также должны своевременно получать необходимую им информацию.

Простая модель рыночных отношений демонстрирует, что продавцов и покупателей соединяют два потока: продавцы поставляют на рынок товары/услуги, взамен получают от покупателя деньги и информацию в виде обратной связи. В процессе рыночной деятельности, чтобы обеспечить спрос и предложение, должны быть организованы эффективные маркетинговые коммуникации, способствующие процессу обмена. Современная фирма управляет сложной системой маркетинговой коммуникации: потребители, посредники, дистрибьюторы, различные контактные аудитории. На небольших рынках коммуникации между разными сторонами процесса происходят спонтанно, а на крупных рынках коммуникация должна иметь организованный характер. Эффективная маркетинговая стратегия требует четко разработанной программы, перед которой стоят две взаимосвязанные цели: информировать потенциальных покупателей о товарах и услугах, убедить их совершать покупки.

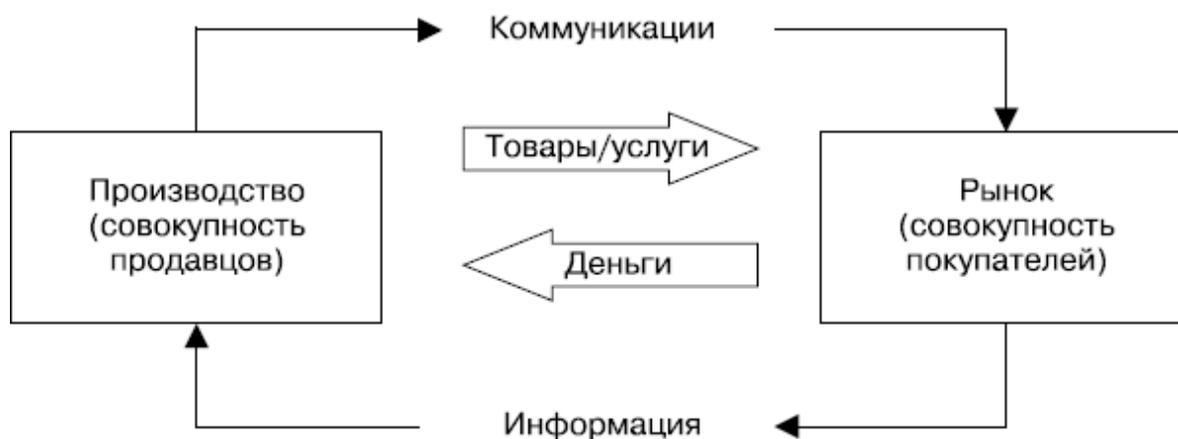


Рис. 5.21. Простая модель рыночных взаимоотношений

В современных условиях рынка России целесообразно выделить восемь основных коммуникационных компонентов:

- PR;
- рекламу;
- стимулирование продаж;
- персональные продажи;
- ярмарочно-выставочную деятельность;
- телемаркетинг;
- интерактивный маркетинг;
- упаковку.

PR (связь с общественностью) – это продуманные, спланированные усилия, имеющие целью установить и поддерживать взаимопонимание между организацией и ее общественностью. Это функция менеджмента, обеспечивающая установление и поддержание эффективных коммуникаций между организацией и ее общественностью.

Реклама – это односторонняя платная форма неличной массовой коммуникации, которая призвана создавать приятные впечатления о рекламируемом товаре (рис. 5.22).

Реклама связана или с использованием СМИ: газет, журналов, радио, телевидения и др. (например, рекламных щитов), или с прямым обращением к покупателю с помощью почтовых отправок. Оба вида рекламы оплачиваются рекламодателем, но считаются безличными, так как организация одновременно обращается к многочисленным получателям, а не беседует с одним человеком или небольшой группой. Соответственно, она менее сильна в изменении покупательского поведения.

Стимулирование продаж – это все виды маркетинговой деятельности, направленные на повышение активности покупателя, способные стимулировать незамедлительную продажу продукта. Как правило, стимулирование сбыта направлено как на оптовую и розничную торговлю, так и на конечных потребителей. Нацеленное на торговлю стимулирование сбыта включает применение различных видов дисплеев, выставок и витрин. Стимулирование сбыта, ориентированное на потребителей, включает использование купонов, премий, раздачу бесплатных образцов, проведение конкурсов, применение скидок и многое другое.

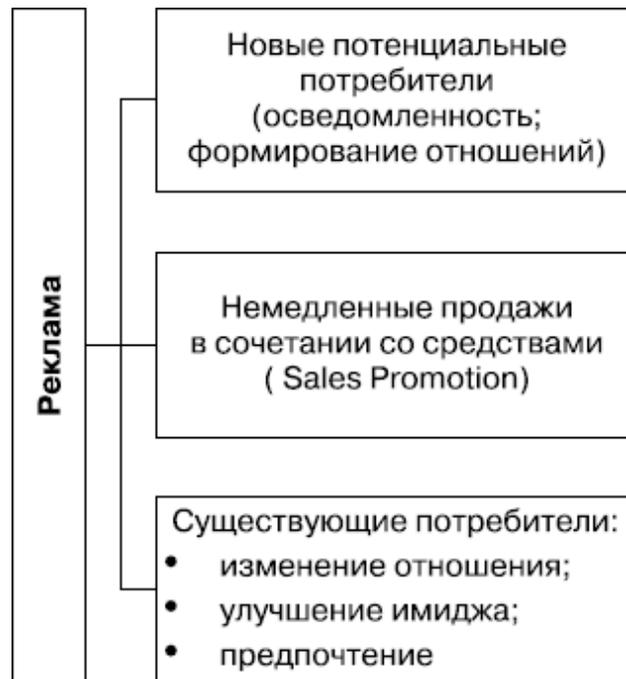


Рис. 5.22. Суть рекламы в виде схемы

Персональная продажа – это вербальный диалог с потребителем и потенциальными покупателями для донесения информации о продукте. Цель – создать немедленный и повторный сбыт. В последнее время персональные продажи находят все большее применение как эффективное средство продвижения и продукции, и услуг.

Участие компании в ярмарках и выставках – очень эффективный метод коммуникационной политики компании, стимулирующий продажи товаров на рынке, эффективное средство в конкурентной борьбе, а также при создании положительного имиджа фирмы. Отраслевая выставка или ярмарка – это также форма взаимодействия компании со своей целевой аудиторией и потенциальными партнерами, часть системы маркетинговых коммуникаций организации. Участники таких мероприятий собираются на одной территории и представляют посетителям и друг другу свои достижения и новые товары.

Телемаркетинг (телефонный маркетинг) – уникальный инструмент для маркетинговых исследований и повышения продаж, получивший большое развитие в наше время. Телемаркетинг используется для сбора информации, потребительских отзывов о полученной услуге, для анкетирования, а также для формирования

клиентской базы данных. Большим преимуществом телемаркетинга перед другими видами маркетинговых коммуникаций и воздействий на целевую аудиторию является возможность прямого общения операторов с потребителями, что повышает их количество и лояльность.

Интерактивный (взаимодействующий) маркетинг – это достаточно новое и перспективное направление работы с потребителями, которое основано на инновационных подходах и инструментах. Интерактивный маркетинг базируется на современных технологиях, используя возможности интернет-ресурсов, СМС-игр, СМС-чатов, конкурсов и других связанных с ними сервисов. Этим он отличается от обычной рекламы в Интернете.

Основные достоинства интерактивного маркетинга:

- избирательное воздействие на потребителя;
- опознание и стимуляция потребителя;
- использование эффектов вирусного маркетинга;
- низкие затраты на распространение рекламной информации.

Перейдем к упаковке. Раньше основным ее предназначением было сохранить товар от порчи. В современном мире упаковка товара является элементом процесса передачи информации целевой аудитории. Она признается одной из ведущих форм коммуникации бренда с потребителем и помогает продавать товар не только в условиях растущей экономики, но и при мировом финансовом кризисе, так как является одним из самых низкобюджетных видов рекламы. Поэтому упаковочная пленка, скотч, полиэтиленовые пакеты, ценники все чаще используются практичными компаниями в роли рекламных инструментов.

В табл. 5.2 приведены для сравнения характеристики личных и неличных коммуникаций с потребителем: оба метода имеют свои плюсы и минусы, поэтому эффективнее использовать их вместе, тогда они будут дополнять друг друга.

Таблица 5.2. Характеристики личных и неличных коммуникаций с потребителем

Элементы процесса коммуникации	Личная коммуникация	Неличная коммуникация
Целевая аудитория	Четко определена	Использует усредненные характеристики
Сообщение	Индивидуальное. Много аргументов. Слабый контроль над формой и содержанием	Стандартное. Мало аргументов. Сильный контроль над формой и содержанием
Медиа	Персонализированный личный контакт. Мало контактов	Обезличенный контакт. Несколько контактов
Получатель	Длительное внимание. Слабое влияние ошибок декодирования	Непостоянное внимание. Сильное влияние ошибок декодирования
Ответная реакция	Возможна немедленная поведенческая реакция	Немедленная поведенческая реакция затруднена

Процесс коммуникации

Любая коммуникация представляет собой обмен сигналами между отправителем и получателем, а также системы кодирования и декодирования, благодаря которым создаются интерпретируемые сообщения (рис. 5.23).

Выделяются девять элементов процесса коммуникации:

- 1) отправитель – сторона, посылающая сообщение;
- 2) кодирование – процесс трансформации сообщения в образы, язык, знаки, символы;
- 3) сообщение – информация или заявление, которое отправитель намеревается донести до получателя;
- 4) медиа – коммуникационный канал, через который сообщение передается от отправителя к получателю;
- 5) декодирование – процесс, в ходе которого получатель придает смысл переданным символам;
- 6) получатель – целевая аудитория;

7) ответная реакция – совокупность реакций получателя после ознакомления с сообщением;

8) обратная связь – часть реакции целевой аудитории, передаваемая получателем отправителю;

9) помехи – искажения, возникающие в процессе коммуникации.

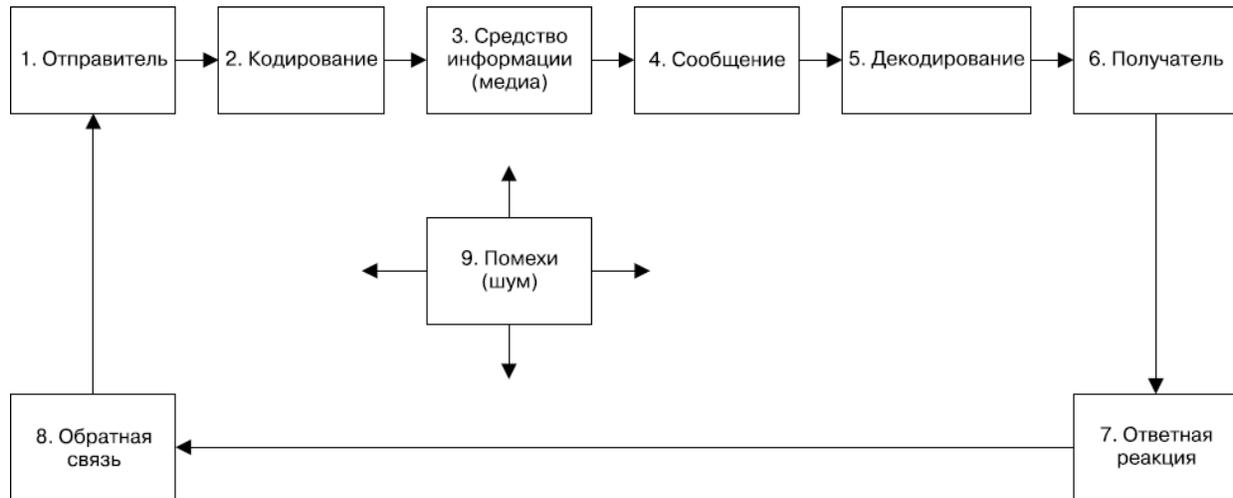


Рис. 5.23. Процесс коммуникации

ATL– и BTL-технологии

В мировой практике используется разделение маркетинговых инструментов на ATL– и BTL-технологии. Легенда о происхождении терминов родилась много лет назад, когда один из руководителей компании Procter & Gamble, составляя смету расходов на маркетинг, включил в нее рекламу в прессе, на телевидении и подвел итоговую черту. Но спохватился, что не учел затраты на раздачу бесплатных образцов и прочие акции по продвижению товара. Пришлось вписывать эти цифры ниже, то есть под чертой. С тех пор маркетологи называют традиционную прямую рекламу ATL (above the line – «над чертой»), а прочие методы стимулирования сбыта – BTL (below the line – «под чертой») (рис. 5.24).

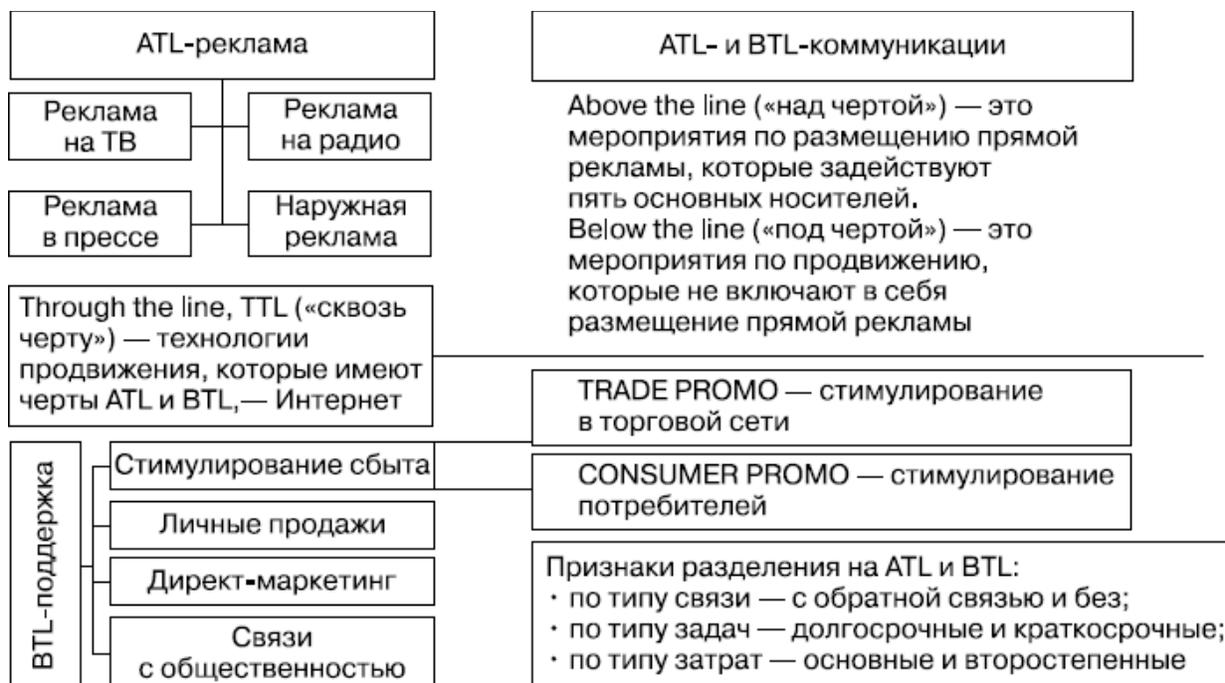


Рис. 5.24. Суть ATL– и BTL-технологий

В наше время также введен термин TTL («сквозь черту») – это рекламная активность, которая сочетает использование методов ATL-и BTL-продвижения. Это понятие является аналогом концепции интегрированных маркетинговых коммуникаций (ИМК), когда приемы ATL– и BTL-рекламы используются совместно для усиления эффекта и преодоления недостатков широкомасштабной рекламы, не имеющей личного контакта и узкой по охвату аудитории в случае личной продажи. Цель ИМК – добиться эффекта синергии, согласованного использования нескольких инструментов маркетинга, которые способны принести больший эффект, чем при их отдельном применении.

Все маркетинговые коммуникации включают пять основных элементов: убеждение и информирование потребителя, цели, места контактов, участников маркетингового процесса и типы коммуникационной маркетинговой деятельности (коммуникационные обращения).

Убеждение и информирование потребителя

Маркетинговые коммуникации в первую очередь должны информировать целевую аудиторию о товаре, чтобы убедить ее изменить свое отношение к продукции в интересах компании.

Цели

Маркетинговые коммуникации главным образом направлены на решение конкретных задач, соответствующих целям коммуникационных программ. Первоочередные цели маркетинговых коммуникаций направлены на то, чтобы уведомить покупателя о существовании торговой марки, распространять информацию о продукции, повысить культуру рынка, сформировать положительный образ торговой марки или компании в глазах потенциальных потребителей. Конечной целью любой хитроумной стратегии маркетинговых коммуникаций является стремление помочь той или иной фирме выгодно продать товар, сохранив, таким образом, бизнес.

Места контактов

Чтобы успешно и эффективно действовать на рынке, опытная компания стремится доставить свои маркетинговые обращения в любое место, где целевой аудитории проще всего познакомиться с ее торговой маркой. Поэтому она должна со всей ответственностью подходить к организации возможных контактов с потенциальным покупателем, так как это едва ли не главная часть любой маркетинговой программы.

Участники маркетингового процесса

Система маркетинговых коммуникаций объединяет в себе разные субъекты рынка. Целевая аудитория – не обязательно лишь потенциальные потребители. Участником маркетингового процесса может стать любой человек или организация, содействующие успеху компании либо продвижению на рынке ее товаров, например рядовые сотрудники, поставщики, продавцы продукции, население той местности, где производят и реализуют товар, СМИ, органы государственного регулирования, непосредственно сами покупатели и даже конкуренты. Так, в свое время фирмы IBM и Apple объединили

свои усилия при создании новой модели компьютера, чтобы сохранить свою долю на рынке. Государственные органы, осуществляющие правовое регулирование бизнеса, могут также существенно повлиять на работу многих фирм (от компаний, занимающих лидирующие позиции в сфере производства сигарет, до Microsoft).

Маркетинговые коммуникационные обращения

Маркетинговые обращения могут распространяться с помощью сотен различных видов маркетинговых коммуникаций. Для установления маркетингового контакта применяются маркетинговые обращения (запланированные и незапланированные). Для доставки запланированных обращений до потребителя используются такие виды маркетинговых коммуникаций, как реклама, стимулирование сбыта, связи с общественностью, прямой маркетинг, личные продажи, сувениры. Мы уже говорили о них выше, а теперь стоит добавить следующие формы коммуникаций:

- спонсорство – материальная поддержка, которую компания может оказывать некоммерческим организациям в обмен на право установить с ними особые отношения, например передача финансов благотворительным общественным фондам, спонсирование спортивных и детских мероприятий;
- предоставление лицензии – другими словами, продажа прав на использование фирменной символики компании либо ее товаров;
- сервисное обслуживание – важнейшая часть поддержки маркетинговых коммуникаций, заключающаяся в обслуживании покупателя после продажи товара. Значимым аргументом для поддержания авторитета компании в послепродажный период является также предоставление гарантии на проданные товары.

Материалы POS

Отдельно стоит сказать о таком средстве маркетинговой коммуникации, как материалы POS (англ. point of sale – «место продажи»). В повседневной жизни мы постоянно сталкиваемся с такого рода коммуникацией, даже не являясь сотрудником коммерческой службы или предпринимателями.

POS включает все коммуникационные носители и маркетинговые послания, которые можно встретить там, где продается товар: в магазинах, павильонах и на рынках (рекламные проспекты, плакаты, афиши, воблеры, стикеры, листовки, витрины и демонстрации).

По данным исследований, от 30 до 70 % покупок заранее не были запланированы. Материалы POS как раз направлены на активизацию таких покупок через узнавание товара, информацию о нем и его сравнительную оценку. Зачастую материалы POS представляют собой продолжение рекламы, транслируемой через СМИ.

Упаковка стимулирует покупку именно в тот самый момент, когда потребитель делает выбор. Развитие системы розничного самообслуживания означает, что упаковка сегодня является важным посланием. Когда упаковка работает в тандеме с потребительской рекламой, она привлекает внимание, представляет образ знакомой товарной марки и передает важную информацию. Решение о покупке принимается в зависимости от того, как продукт выглядит на полке магазина.

Упаковка – часть рекламной стратегии. Упаковка колоритного цвета, умно сконструированная, функциональная, дополняющая продукцию, легче ассоциируется с именем торговой марки. Это эффективное средство донесения рекламных посланий до потребителя.

Стратегии продвижения продукта

Перечисленные основные виды маркетинговых коммуникаций могут с успехом применяться для реализации маркетинговой стратегии любой компании. В каналах сбыта используются две базовые стратегии: притягивания либо проталкивания (в зависимости от стратегии меняются субъекты, на которые она направлена).

Стратегия притягивания предполагает непосредственное маркетинговое влияние на конечного потребителя: производитель направляет информационный поток на потребителя с помощью разного вида рекламы. И уже от потребителя идет информация в виде обратной связи (отклики, степень удовлетворенности, рекомендации) в розничную точку, из розничного магазина – к оптовику, от оптовика – к производителю (рис. 5.25). Притягивание используется для формирования спроса.

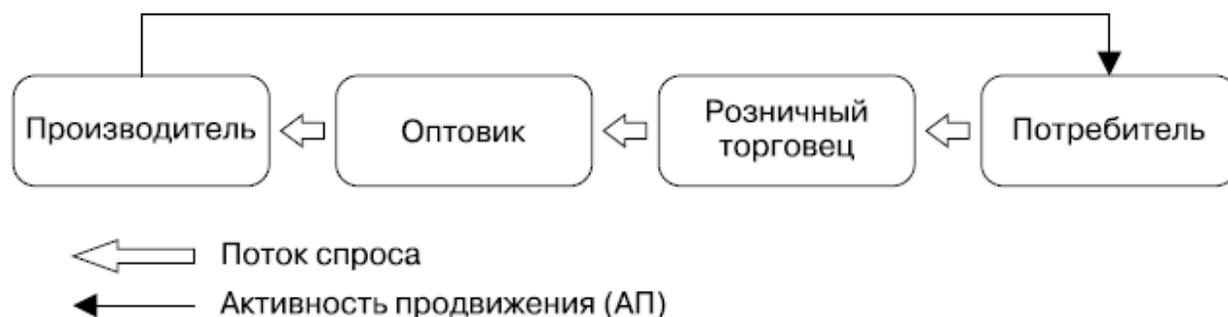


Рис. 5.25. Стратегия притягивания

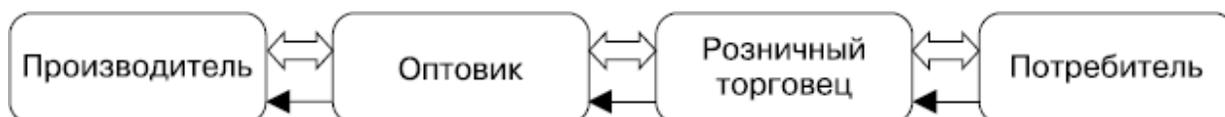
Метод продвижения: массовая реклама, купоны, образцы продукции, известность.

Стратегия проталкивания предполагает проталкивание товара по каналам товародвижения и состоит в следующем: производитель через оптовые компании – дистрибьюторов, логистических операторов – доставляет продукцию в розничные торговые точки (рис. 5.26). Как правило, выполняется совместная работа по грамотной выкладке товара на витринах (мерчандайзинг), по правильному ценовому позиционированию. Все эти мероприятия проводятся для того, чтобы донести до конечного покупателя маркетинговую коммуникацию (POS). А самое главное – чтобы он имел возможность приобрести продукцию.



Рис. 5.26. Стратегия проталкивания

Комбинированная стратегия (одновременно используются стратегии притягивания и проталкивания) встречается чаще всего – производитель через каналы дистрибуции проталкивает свою продукцию, стремясь занять полочное пространство в розничных торговых точках, и одновременно направляет рекламное воздействие на конечного потребителя для стимулирования покупок в местах продажи (рис. 5.27).



↔ Поток спроса

← Активность продвижения

Рис. 5.27. Комбинированная стратегия

Какую бы стратегию продвижения вы ни выбрали, необходимо учитывать четыре основных фактора:

- размер целевого рынка: если размер целевого рынка достаточно велик (много потребителей) или они проживают на большой территории, для продвижения целесообразнее использовать в основном рекламу. Если потребителей немного и они сконцентрированы в пределах одного района (города, региона – в зависимости от масштаба бизнеса), можно задействовать личные продажи;

- особенности целевого рынка: изучение характеристик потребителей может подсказать наилучший способ связи с ними;

- вид товара: для продвижения товаров массового спроса, как правило, используется реклама; для продвижения сложных и дорогих товаров лучше подойдут личные продажи;

- размер выделенного бюджета: вполне логично, что набор способов продвижения товара должен определяться таким образом,

чтобы максимально эффективно использовать выделенные средства. Например, дорогостоящие способы продвижения (реклама на телевидении и радио) есть смысл рассматривать только при достаточно большом бюджете и уверенности, что этот метод сработает.

В остальных случаях лучше остановить выбор на более экономичных способах продвижения: рекламе в прессе, Интернете, почтовой рекламе, POS-материалах.

Окружение организации

Любая организация: фирма, промышленное производство, торговая компания – имеет внутреннюю и внешнюю среду, в которой осуществляет свою деятельность. В этом разделе мы рассмотрим понятия «ближнее окружение» и «дальнее окружение» организации в модели «Три уровня окружения организации» (рис. 5.28).

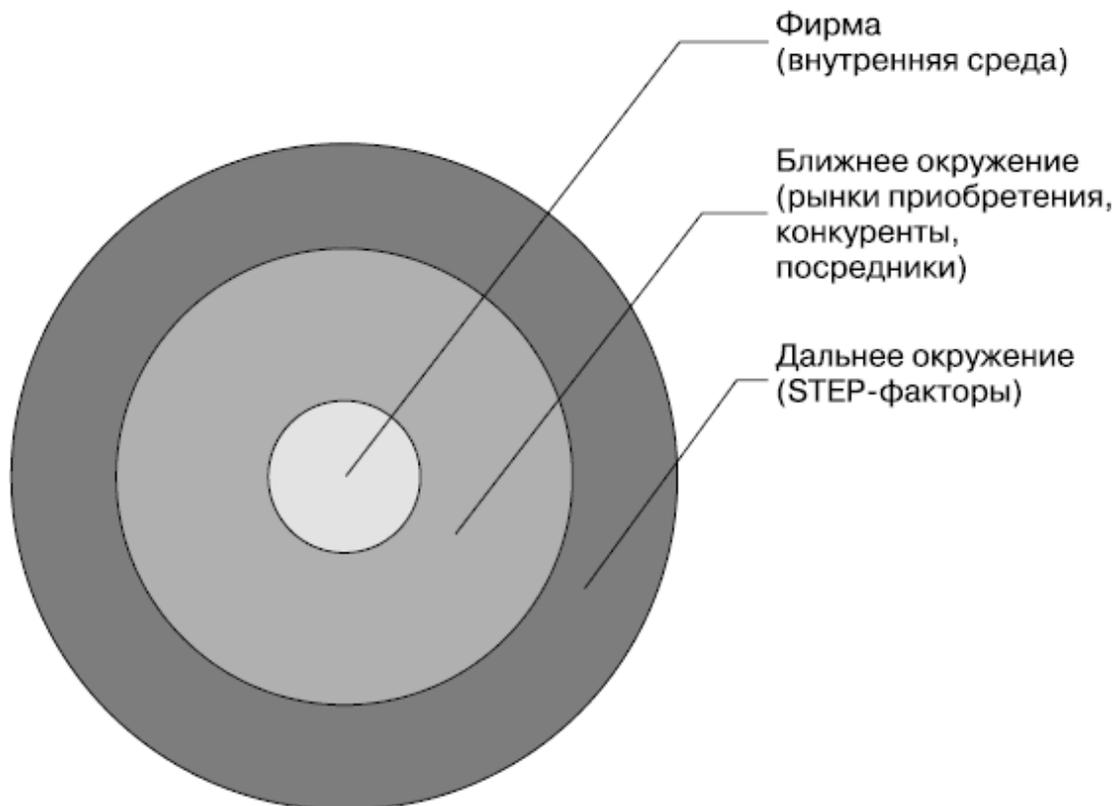


Рис. 5.28. Модель «Три уровня окружения организации»

Окружение организации состоит из трех компонентов:

- внутреннее окружение – это структура организации со всеми ее службами, персоналом и ресурсами (вы, как руководитель или владелец бизнеса, способны в большей или меньшей степени его контролировать);
- ближнее (конкурентное) окружение – организации и сообщества, с которыми ваше предприятие вступает в различные взаимодействия (поставщики, клиенты, различные государственные органы, а также

конкуренты). Ни владельцы вашего бизнеса, ни руководители не могут непосредственно управлять ближним окружением, но могут на него оказывать влияние. Конкурентное окружение прежде всего борется за долю рынка, а также за квалифицированный персонал, бюджеты, поставщиков и, конечно, за потребителей;

- дальнейшее окружение – ваша организация не может управлять им и оказывать на него прямое влияние. Это так называемые STEEP-факторы (социальные, технологические, экономические, экологические и политические).

Одна из важнейших задач руководителя компании – постоянно отслеживать и прогнозировать дальнейшее окружение на предмет возможных изменений, способных повлиять на деятельность организации, для разработки эффективной маркетинговой стратегии. Это особенно актуально в наш век, когда политическая и экономическая ситуация меняется быстро и достаточно часто (введение экономических санкций, резкое изменение валютных курсов, изменения в законодательной политике поменяли картину внешнего окружения большинства компаний российского бизнеса).

Методы прогнозирования

В табл. 5.3 представлены основные методы прогнозирования (их достоинства и ограничения).

Таблица 5.3. Методы прогнозирования

Метод	Описание	Достоинства	Ограничения
Экстраполяция	Продление в будущее существующих тенденций. Например, прогнозирование объема продаж на основе существующих темпов роста/снижения	Простота в применении	Основывается на предположении, что прошлые тенденции сохранятся, а это бывает достаточно редко
Маркетинговые исследования	Основан на получении сведений от потребителей об их поведении в будущем (с использованием анкет, откликов и интервью)	Собираются мнения/суждения реальных потребителей, можно нацелиться на конкретную группу	Может быть достаточно дорогим. Требуется привлечение специалистов
Суждения	Основан на рассуждениях экспертов, их мнении, анализе и выводах о той или иной ситуации	Используются экспертные знания	Эксперты могут иметь ограниченные, а также искаженные мнения
Моделирование	Основан на определенных взаимосвязях между набором переменных данных, выраженных математически и поддающихся компьютерной обработке	Дает более четкие и точные прогнозы (в отличие от экстраполяции)	Достаточно сложный и дорогой. Прогнозирует только то, что заложено в модель, в жизни все может измениться
Сценарии	Вместо прямого предсказания будущего исследуются последствия определенных событий, которые могут произойти. Например, что произойдет в случае дальнейшего понижения курса национальной валюты?	Помогает исследовать последствия различных изменений внешнего окружения и составлять планы на случай непредвиденных обстоятельств	Малоприспособлен для краткосрочных прогнозов

Выбор того или иного метода прогнозирования определяется вашей конкретной целью, имеющимися в вашем распоряжении ресурсами, контекстом рынка и особенностями внешнего окружения предприятия. Информация, которая получена в ходе исследования в ближнем и дальнем окружении, и результаты прогнозирования должны использоваться для выявления возможностей и угроз со стороны внешнего окружения, сильных и слабых сторон вашей организации. Цель этих мероприятий и исследований – поиск путей и решений для создания более совершенных продуктов и услуг, имеющих большую потребительскую ценность.

Очень важно при разработке маркетинговой стратегии правильно позиционировать свою продукцию, учитывая при этом рыночную ситуацию и позиционирование ваших конкурентов. Необходимо проанализировать и понять причины, которые станут побуждать приобретать именно вашу продукцию. Если для клиента на первом месте стоит качество продукции, значит, необходимо позиционировать свой продукт как высококачественный. Если потребителю важны сроки поставки, тогда ваша компания осуществляет самую быструю доставку. Если для покупателя самое важное – цена, значит, ваша компания предлагает самую доступную продукцию на рынке. Двигаясь от пожеланий и интересов своих потребителей, вы всегда сможете сохранить лидирующую позицию на рынке.

При разработке маркетингового плана необходимо помнить и о степени удовлетворенности потребителя. Классики менеджмента выделяют четыре уровня удовлетворенности клиентов.

1. Оправдайте ожидания ваших клиентов. Это минимальный уровень для деятельности любого бизнеса, он предполагает, что у покупателей нет жалоб и они, в общем-то, довольны. Но это пока. Если ваши конкуренты предложат им более высокий уровень обслуживания, то клиенты уйдут к ним.

2. Превзойдите ожидания клиентов. Это более высокий уровень удовлетворенности клиентов. Его можно достичь, если научиться удивлять их и делать больше, чем они ожидают. Например, телефонный звонок после доставки продукции клиенту с вопросом о том, как ему понравилось обслуживание, поздравительная открытка или СМС сократят дистанцию между вами и вашими клиентами.

3. Доставьте удовольствие клиентам. Если вы обслужите клиента на таком уровне, что он будет улыбаться, то он запомнит надолго приятные эмоции, которые будет ассоциировать с вашим бизнесом. Есть немало не очень затратных способов порадовать клиента. Если вы покажете покупателю, что он вам небезразличен, успех вашему бизнесу обеспечен.

4. Порадите своих клиентов. Задача – порадовать воображение покупателей. То есть предоставить им такой сервис, от которого они будут в восторге, – и тогда ваш бизнес станет лидером рынка.

Чтобы преуспеть в бизнесе, необходимо сделать все возможное для повышения уровня удовлетворенности потребителей. Вы должны быть уверены, что превосходите ожидания клиентов, и стремиться порадовать их воображение. Это позволит процветать вашему бизнесу долгие годы.

Конкуренция

Конкуренция (от лат. *concurrere* – «сталкиваться») – форма взаимного соперничества субъектов рыночной экономики, обусловленная правом каждого из них на реализацию своего рыночного потенциала. Конкуренция – одна из главных движущих сил рынка. Без нее любой фирме угрожает застой. Процесс развития рыночной ситуации постоянно создает для фирмы новые возможности, поэтому в большинстве случаев затишье в конкуренции временное. Не зная своих конкурентов, не владея информацией о том, каковы их сильные и слабые стороны, нельзя получить выгоды в конкурентной борьбе. Сегодня конкуренция состоит в борьбе не столько против соперников, сколько за потребителя, то есть за его внимание.

Общие правила конкурентной борьбы:

- не следует недооценивать конкурентов, даже если они загнаны в угол;
- нельзя без нужды нападать на сильных соперников, особенно не обладая стабильным конкурентным преимуществом;
- атаковать лучше слабую фирму, чем сильную;
- необходимо учитывать возможные ответные меры.

Конкуренция выполняет следующие функции:

- приводит к установлению единой рыночной цены;
- дает импульс специализации, расширению масштабов производства, улучшению его технологии;
- направляет межотраслевой и межрегиональный перелив капитала (покидает неприбыльные сферы и направляется на перспективные, где конкуренция сравнительно низка, а доходы значительны);
- приводит к дифференциации субъектов экономической деятельности.

Конкуренция протекает в определенной среде, называемой конкурентной.

Анализ сил конкуренции проводят с помощью метода, предложенного *Майклом Портером*, который учитывает пять реальных сил, действующих на рынке (классическая модель конкурентной среды) (рис. 5.29).



Рис. 5.29. Пять сил, определяющих конкуренцию в отрасли

1. Соперничество внутри отрасли идет за укрепление своих рыночных позиций, за создание и развитие конкурентных преимуществ.

2. Воздействие товаров-субститутов – предложение товаров фирмами, не входящими в данную отрасль. Увеличение числа продуктов-заменителей в отрасли может существенно ограничить потенциал роста и прибыли в долгосрочной перспективе.

3. Рыночная власть поставщиков – их влияние определяется наличием альтернативных источников поставок с различными ресурсами, ценами и условиями. На разных рынках власть поставщиков неодинакова: высока в случае монополии на ресурсы и низка там, где на рынке работает большое число фирм с товарами-заменителями.

4. Рыночная власть покупателя – покупатели могут снижать цены, уменьшая тем самым прибыль компании. Рыночная власть покупателей неодинакова: там, где власть поставщиков низка и присутствуют большие объемы стандартных товаров, которые можно без проблем приобрести у разных продавцов, рыночная власть покупателей высока.

5. Угроза появления новых конкурентов – их влияние объясняется тем, что их вхождение в отрасль (обычно с более новыми технологиями, товарами и способами продаж) перераспределяет рыночные доли и ограничивает прибыль имеющихся конкурентов.

В этой модели значение и сила влияния каждого из факторов конкуренции меняются от рынка к рынку и определяют цены, издержки, размеры капиталовложений в производство и сбыт продукции и в конечном счете – прибыльность бизнеса. Все перечисленные факторы создают условия для динамичного развития конкуренции и устаревания имеющихся конкурентных преимуществ. Конкуренты в модели Портера описываются как угрозы; в реальной жизни то, что делают компании, подобные вашей, может стать источником обучения. Бенчмаркинг предполагает выявление, заимствование и использование наилучшего опыта аналогичных, а порой и совсем непохожих организаций.

Таким образом, конкурентная среда есть часть макроокружения фирмы. Если взглянуть на конкуренцию под другим углом, то получается, что она является неотъемлемой частью совершенно любой профессиональной и коммерческой деятельности независимо от того, работает ли человек по найму или имеет собственный бизнес. С конкурентной борьбой вы сталкиваетесь везде: и на открытом рынке, где ваша компания реализует свою продукцию либо услуги, и внутри организации, где вы работаете как наемный сотрудник (внутренняя конкуренция за продвижение по карьерной лестнице, а также за доступ к ресурсам, например к дефицитной продукции, особо востребованной на рынке).

Многие недооценивают своих конкурентов. Настоящий профессионал никогда не будет смотреть на соперников надменно, критиковать их или игнорировать. К своим конкурентам следует относиться с должным уважением, тщательно наблюдать за их действиями, анализировать и учиться у них передовому опыту (какие усилия прилагают ваши соперники, когда продвигаются по служебной лестнице? Какую маркетинговую стратегию и тактические действия реализуют, выходя на рынок?). Анализируя деятельность конкурентов, старайтесь охватить ее как можно шире, потому что конкуренцию могут составлять не просто отдельные люди или компании, а другие отрасли. Допустим, вы предлагаете пешие, конные и другие

сухопутные туристические походы, в таком случае конкурентами будут в том числе и компании, предлагающие морские и авиапутешествия (по модели Портера это угроза со стороны товаров-заменителей). Так что в своей предпринимательской деятельности очень важно знать и понимать конкурентное окружение. *Брайан Трейси* рекомендует сделать практическое упражнение для анализа конкурентного окружения.

Практическое упражнение. Ответьте на следующие вопросы.

1. Кто входит в число ваших наиболее успешных конкурентов?
2. Почему ваши нынешние или потенциальные клиенты пользуются услугами конкурентов? Какие преимущества они усматривают в этом для себя?
3. В каких областях лично вы достигли наивысшего профессионализма?
4. В каких направлениях наиболее успешно действует ваше предприятие?
5. В чем заключается ваше уникальное торговое предложение?
6. В чем необходимо убедить клиента, чтобы он решил воспользоваться именно вашими услугами?
7. Какие шаги вы намерены предпринять в самое ближайшее время после прочтения этой главы?

Для того чтобы анализировать конкретные рыночные ситуации, необходимо выявить прямых конкурентов, а значит, надо уметь их различать.

Конкурентов различают:

- по уровню конкуренции;
- по ролям, которые они играют на рынке;
- по функциям, которые они выполняют в бизнесе.

В зависимости от степени взаимозаменяемости продуктов выделяют четыре уровня конкуренции:

- общую: фирма видит конкурента в каждом производителе, участвующем в борьбе за деньги потребителей (все фирмы, присутствующие на рынке);
- формальную: фирма считает конкурентами всех, кто производит продукцию, призванную удовлетворить одни и те же потребности, например потребность в передвижении (велосипед, автомобиль, мотоцикл);

- отраслевою: конкурирующими являются фирмы, производящие тот же продукт или группу продуктов (автомобили «Форд», «Ниссан», «Тойота» и др.);
- конкуренцию торговых марок: компания рассматривает в качестве конкурентов фирмы, предлагающие сходный продукт или услуги тем же целевым покупателям по сходным ценам (например, Coca-Cola, Pepsi).

Роли, выполняемые конкурентами на рынке

Данную классификацию предложил Филип Котлер. Он привязывает ее к конкурентному статусу предприятия (в первую очередь к степени его доминирования на рынке). В основе классификации лежит ролевая функция фирм на рынке:

- рыночный лидер – доля рынка не менее 40 % (но не более 50 %), в основе деятельности – новаторство (креатив) или масштаб производства (снижение издержек);
- бросающие рыночный вызов (претенденты на лидерство) – доля рынка не менее 30 %, отличаются значительным атакующим потенциалом;
- ведомые (последователи) – доля рынка не менее 20 %, следуют за номером один и номером два на почтительном расстоянии, экономя время и средства.

Типы последователей

Плагиаторы – полностью копируют лидера (его товары, систему распределения, рекламу и другие маркетинговые действия), ничего не изобретают и ничего не порождают сами.

Подражатели – кое-что копируют у лидера, но вносят некоторые отличия в комплекс услуг, ценообразование, рекламу. Чаще всего это оптовые и розничные торговцы, создающие свои торговые марки, которые внешне выглядят так же, как марки лидеров.

Освоители – строят свою политику, используя продукцию лидера и его маркетинговые программы, зачастую улучшая их, во избежание конфронтации с лидером могут уходить на другие рынки (например, географические), часто перерастают в претендентов на лидерство.

Окопавшиеся в рыночных нишах (нишевики) – это новички и аутсайдеры (их суммарная доля рынка – до 10 %).

Барьеры входа-выхода

Привлекательность сегмента/рынка/отрасли зависит от высоких барьеров входа и выхода.

Основные барьеры на входе:

- высокая потребность в капитале;
- экономия на масштабах производства;
- необходимость получения патентов и лицензий;
- трудности с размещением производства, получением сырья или организацией сети распределения;
- определенные требования к репутации компании (банки).

Существование барьеров на входе в некоторых отраслях вызвано их историческими особенностями (например, самолетостроение), в других они возникли благодаря целенаправленным действиям входящих в них компаний (Coca-Cola и Pepsi).

Основные барьеры на выходе:

- юридические или моральные обязательства перед клиентами, кредиторами, работниками;
- правительственные ограничения;
- низкая остаточная стоимость основных фондов;
- отсутствие альтернативных возможностей.

Многие фирмы остаются в отрасли до тех пор, пока им удастся покрывать постоянные издержки, но их присутствие снижает уровень прибыли остальных фирм. Другие компании должны способствовать снижению выходных барьеров для тех фирм, которые стремятся покинуть отрасль (например, взяв на себя их обязательства, приобретя имущество конкурента) (рис. 5.30).

		Барьеры на выходе	
		Низкие	Высокие
Барьеры на входе	Низкие	3. Низкие стабильные доходы	4. Низкие рисковые доходы
	Высокие	1. Высокие стабильные доходы	2. Высокие рисковые доходы

Рис. 5.30. Барьеры и уровень прибыли

Рыночный сегмент оценивается как непривлекательный:

- если на рынке много сильных и агрессивных конкурентов;
- уровень продаж снижается;
- для увеличения уровня прибыли необходимы производственные инвестиции;
- уровень постоянных издержек или барьеры на выходе высоки.

Преуспевающие и перспективные рынки имеют:

- высокие барьеры на входе;
- протекции со стороны государства;
- непритязательных потребителей;
- недорогую систему поставок;
- самое меньшее число альтернативных отраслей, способных их заменить.

Классификация отраслей в зависимости от высоты барьеров входа:

- отрасли со свободным входом – рынок совершенной конкуренции;
- отрасли с неэффективными барьерами – рынок монополистической конкуренции;
- отрасли с эффективными барьерами – рынок доминирующей фирмы, олигополия;
- отрасли с заблокированным входом – рынок монополии закрытой и естественной.

Еще немного полезной информации по маркетингу

Конверсионный маркетинг

Связан с наличием негативного спроса, когда все сегменты (или большинство важнейших сегментов) потенциального рынка отвергают данный товар или услугу. Негативный спрос – нередкое явление, распространяющееся на многие товары и услуги. К примеру, потребители проявляют негативный спрос на различные лекарства. Вегетарианцы – носители негативного спроса на мясо. Задачей управления маркетингом при негативном спросе будет разработка такого плана, который станет способствовать зарождению спроса на соответствующие товары, а в перспективе – развитие его до уровня, соразмерного предложению товаров.

Стимулирующий маркетинг

Существует целый ряд товаров и услуг, на которые нет спроса. В данном случае речь идет не о проявлении отрицательных или положительных эмоций по отношению к предложению, а о полной незаинтересованности потребителей. Спрос может отсутствовать в трех случаях: когда известные товары воспринимаются как потерявшие всякую ценность (например, стеклянные бутылки), когда товары воспринимаются как имеющие ценность, но только не на данном рынке (например, лодки в местностях, где нет воды, сани там, где нет снега), когда появляются новые товары, а рынок не готов к этому (например, сувениры, которые покупатели приобретут, увидев их в витрине, но такую покупку они обычно не планируют).

Развивающий маркетинг

Связан с формирующимся спросом на товары. Потенциальный спрос имеет место в том случае, когда часть покупателей испытывает потребность в приобретении какого-либо блага, которое, однако, еще не

существует в форме конкретного товара или услуги. Например, курильщики мечтают о сигаретах, не содержащих веществ, вредных для организма (так появились электронные сигареты). Процесс превращения потенциального спроса в реальный будет задачей развивающего маркетинга, при этом крайне важно уметь определять потенциальный спрос и координировать все маркетинговые функции в интересах развития рынка в нужном направлении.

Ремаркетинг

Для всех видов товаров и любого периода времени характерны ситуации снижения спроса. Если спрос на данный товар или услугу ниже уровня предшествующего периода, то при отсутствии мер, направленных на переориентацию рынка и изменение предложения, он может в будущем еще больше снизиться. Снижающийся спрос нуждается в оживлении. Это задача ремаркетинга, цель которого – создание нового жизненного цикла исчезающего с рынка товара. Ремаркетинг – это поиск новых возможностей маркетинга для согласования предложения товаров с их потенциальными рынками сбыта.

Синхромаркетинг

Очень часто фирма удовлетворена общим уровнем спроса на свою продукцию, но ее не устраивает состояние спроса на какой-либо конкретный товар на определенном отрезке времени. Спрос может значительно превышать производственные возможности, или, наоборот, объем производства данного товара может оказаться больше потребностей рынка. Колеблющийся спрос – это такое состояние, когда спрос характеризуется сезонными или другими колебаниями, не совпадающими по времени со схемой предложения товаров. Так, например, многие виды городского пассажирского транспорта основную часть рабочего времени недогружены, однако их количества явно недостаточно в часы пик. В таких случаях уровень спроса может быть изменен путем переключения потребительского внимания на нужный организации временной период в результате рекламно-маркетинговой деятельности. В других случаях изменить уровень

спроса удастся исключительно в результате многолетней деятельности, направленной на изменение привычек людей.

Поддерживающий маркетинг

Наиболее желательная ситуация – наличие полного спроса, имеющего место в том случае, когда уровень и структура спроса на товары и услуги полностью соответствуют уровню и структуре предложения. При этом даже в такой момент не следует ограничиваться поверхностным маркетингом. На уровень спроса воздействуют два фактора: изменение потребностей и появление на рынке аналогичных товаров других фирм.

При наличии полного спроса задачей маркетолога будет применение поддерживающего маркетинга (он требует сохранения достаточного уровня спроса в повседневной маркетинговой деятельности, а также постоянного внимания к тем факторам, которые могут изменить уровень спроса). Работник, ответственный за поддерживающий маркетинг, в первую очередь должен решить ряд тактических задач, связанных с проведением правильной политики цен, поддержанием необходимого объема продаж, стимулированием в нужном направлении сбытовой деятельности, осуществлением контроля над издержками.

Демаркетинг

Иногда спрос на товар или услугу значительно превышает предложение. Чрезмерный спрос – это состояние, когда спрос превышает уровень производственных возможностей. Стоит заметить, что он может быть также связан с высокой постоянной популярностью отдельных товаров или услуг. Задачу уменьшения чрезмерного спроса решают с помощью демаркетинга различными путями: повышают цену на товар, прекращают стимулировать продажу.

Противодействующий маркетинг

Существуют товары и услуги, спрос на которые может быть расценен как иррациональный (с позиции благополучия потребителя,

общества, из-за отрицательных потребительских свойств товаров). Классические примеры – алкогольные напитки, табачные изделия. Задача ликвидации или снижения спроса на такие товары составляет основу противодействующего маркетинга. Если демаркетинг связан с сокращением спроса на доброкачественный товар, то противодействующий маркетинг представляет товар как нежелательный, вредный.

6

Управление финансами и информацией

Сегодня говорить о том, что мы живем в век информации и высоких технологий, банально. В развитых странах большинство детей имеют компьютеры, смартфоны и путешествуют по Интернету куда заблагорассудится. Совершенно нормально иметь аккаунты в социальных сетях, адреса электронной почты и скайпа людям любого возраста, я сам регулярно общаюсь со своими пожилыми далеко живущими родственниками с помощью скайпа.

Информация – это сведения, воспринимаемые человеком или специальными устройствами как отражение фактов реального мира в процессе коммуникации. Данные – это зарегистрированная информация, представление фактов, понятий или инструкций в форме, приемлемой для общения, интерпретации, обработки человеком или с помощью автоматических средств.

Информация – это больше, чем просто новая технология. Информация – это своего рода кровь менеджмента и предпринимательства. Каждый руководитель прежде всего является управляющим в области информации, так как собирает, обрабатывает, анализирует и передает ее по назначению, на ее основе принимает решения.

Каждый руководитель, менеджер, предприниматель имеет собственные информационные потребности. Помимо этого, он должен обеспечивать, чтобы и другие получали необходимые им сведения. На рис. 6.1 видно, как информация движется по предприятию.

Большое значение имеют как горизонтальные, так и вертикальные потоки. Вверх, до уровня стратегического менеджмента, идут данные, которые после их обработки и интерпретации спускаются вниз (на оперативный и исполнительный уровень) в виде целей, планов, инструкций, задач и указаний. По горизонтальной плоскости информация циркулирует между подразделениями и персоналом, который выполняет различные производственные функции.



Рис. 6.1. Информационные потоки и уровни управления

Менеджеру необходимо создавать работоспособные, эффективные информационные системы во избежание проблем, связанных с потерей, искажением и несвоевременной передачей информации.

На рис. 6.2 представлены группы потребителей информации, чьи интересы обязан учитывать руководитель при планировании управления информационными потоками.

В центре этой схемы находитеесь вы (как руководитель или предприниматель), далее вы транслируете информацию своим сотрудникам, клиентам, партнерам, поставщикам и внешним контролирующим органам. Вы стоите в центре этих информационных потоков, соответственно, должны грамотно их распределять.

Немного о классификации данных. Жесткая информация – это результат деятельности, статистика, процедуры, уровни

производительности, цены, сроки. Такого рода данные можно достаточно точно измерить с помощью определенной шкалы измерения. Мягкая информация – это оценки, ощущения, мнения, суждения, ценности. Она важна для вас, поскольку может показать, например, степень удовлетворенности клиентов (в виде обратной связи). Для того чтобы сделать правильные выводы, вам понадобятся обе категории информации.



Рис. 6.2. Группы потребителей для информационных потоков

Рассмотрим критерии информации хорошего качества:

- уместность – значительная часть информации, которую вы получаете, не имеет отношения к вашей непосредственной деятельности. Для того чтобы не засорять память, вы ее фильтруете и оставляете только ту, которая вас интересует;

- понятность – информация должна быть понятна для тех людей, кому она предназначена, иначе велика вероятность, что информация не будет использована должным образом;

- точность – информация должна быть достаточно точной, определяемой какой-либо целью или задачей, но не более. Излишняя точность для принятия управленческого решения не имеет смысла, а абсолютной точности в принципе не существует. Как несложно догадаться, повышение уровня точности информации приводит к повышению стоимости ее получения. При этом ее полезность может особенно не измениться. Поэтому вы должны это учитывать, когда принимаете управленческие или коммерческие решения;

- полнота – количество информации является предметом некоей оценки. В некоторых ситуациях очевидно, что требуется больший объем информации, чем есть. Нужно получить именно столько информации, чтобы ее хватало для принятия правильного решения;

- достоверность – важно представлять степень достоверности информации, с которой работаете, потому что в некоторых ситуациях приходится принимать решения на основе непроверенной недостаточным образом информации;

- краткость – менеджеру необходимо собирать и хранить только информацию, которая действительно нужна для работы;

- своевременность – если информация пришла не вовремя либо с опозданием, ее ценность сомнительна;

- адресность – информация должна поступать тому, кому она требуется. Вы должны быть также уверены, что сведения дойдут до получателя в неискаженном виде;

- ценность – должна превышать затраты на получение информации. Следует взвешенно и избирательно подходить к количеству ресурсов, которые вы планируете потратить на приобретение информации.

Информационное обеспечение представлено внешними (показатели рынка, данные контрагентов, нормативно-правовые акты) и внутренними источниками (финансовое состояние, результаты

деятельности предприятия, результаты деятельности структурных подразделений) (рис. 6.3).



Рис. 6.3. Информационное обеспечение финансового менеджмента

Вы получаете данные, ваша задача – преобразовать их в процессе анализа, интерпретации, структуризации и получить информацию, которая нужна для той или иной цели. По контуру обратной связи вы возвращаете часть информации, например, в виде оценки тому, от кого ее получили (рис. 6.4).

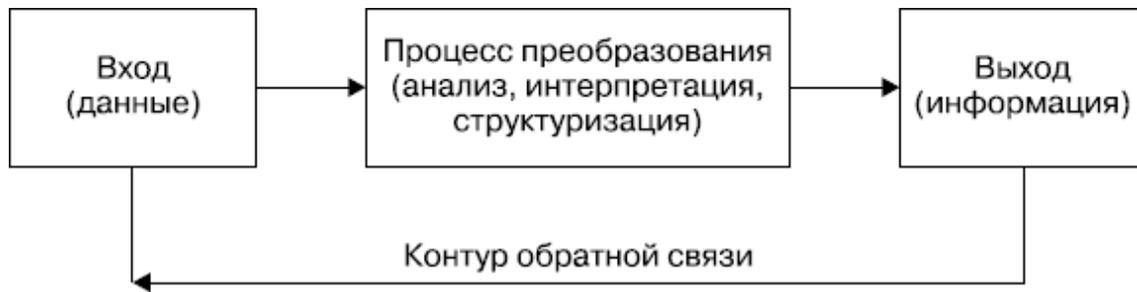


Рис. 6.4. Информационная система с контуром обратной связи

Современному менеджеру необходимо относиться к управлению информацией как к ценному ресурсу, который должен поставляться потребителям в нужное время и в удобном для них виде. Информационный менеджмент включает планирование и организацию информационных ресурсов, а также контроль над их использованием. Управленческая информация способствует принятию управленческих решений, она необходима для стратегического планирования.

Управление финансовой информацией

В изобилии деньги приходят к тем, кто понимает суть простых законов, управляющих их получением.

Джордж Клейсон, автор книги «Самый богатый человек в Вавилоне»

Для эффективного управления руководителю необходима информация – суть ее зависит от задач, которые предстоит решить в текущий момент. Информация может касаться поставщиков, клиентов, конкурентов, законодательных инициатив и прочих изменений во внешнем окружении организации. Существует вид информации, в создании которой участвуют практически все менеджеры и частично персонал предприятия, – это финансовая информация.

Сущность и цели финансового менеджмента

Финансовый менеджмент – это наука о том, как лучше использовать собственный и заемный капитал фирмы, как получить наибольшую прибыль при наименьшем риске, быстрее прирастить капитал, сделать предприятие финансово привлекательным, устойчивым, платежеспособным, высоколиквидным. Финансовый менеджмент направлен на управление движением финансовых ресурсов и финансовых отношений, возникающих между хозяйствующими субъектами. Вопрос, как искусно руководить этими движением и отношениями, составляет содержание финансового менеджмента. Главная цель финансового менеджмента – обеспечение максимизации благосостояния собственников предприятия в текущем и перспективном периоде. Структура финансового менеджмента тесно связана со структурой бухгалтерского баланса как основной формой, отражающей имущественное и финансовое состояние предприятия (рис. 6.5).

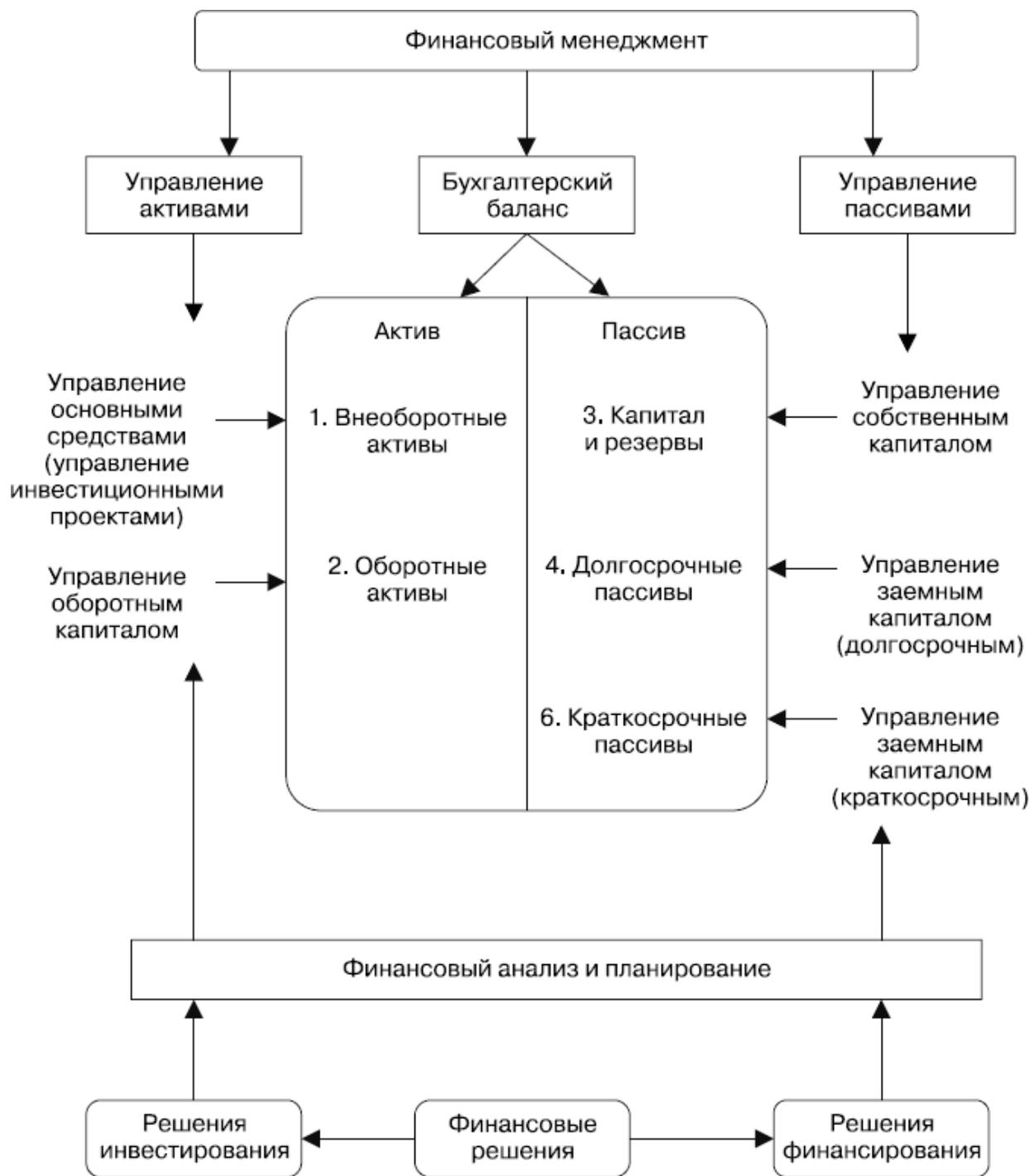


Рис. 6.5. Структура финансового менеджмента

Финансовый менеджмент и бухгалтерский баланс

Финансовый менеджмент направлен на разработку финансовой политики, включает стратегический, тактический финансовый менеджмент и позволяет принимать и реализовывать финансовые решения (рис. 6.6). Финансовый менеджмент входит в сферу ответственности всех менеджеров, а не только специалистов финансовых служб и бухгалтеров.

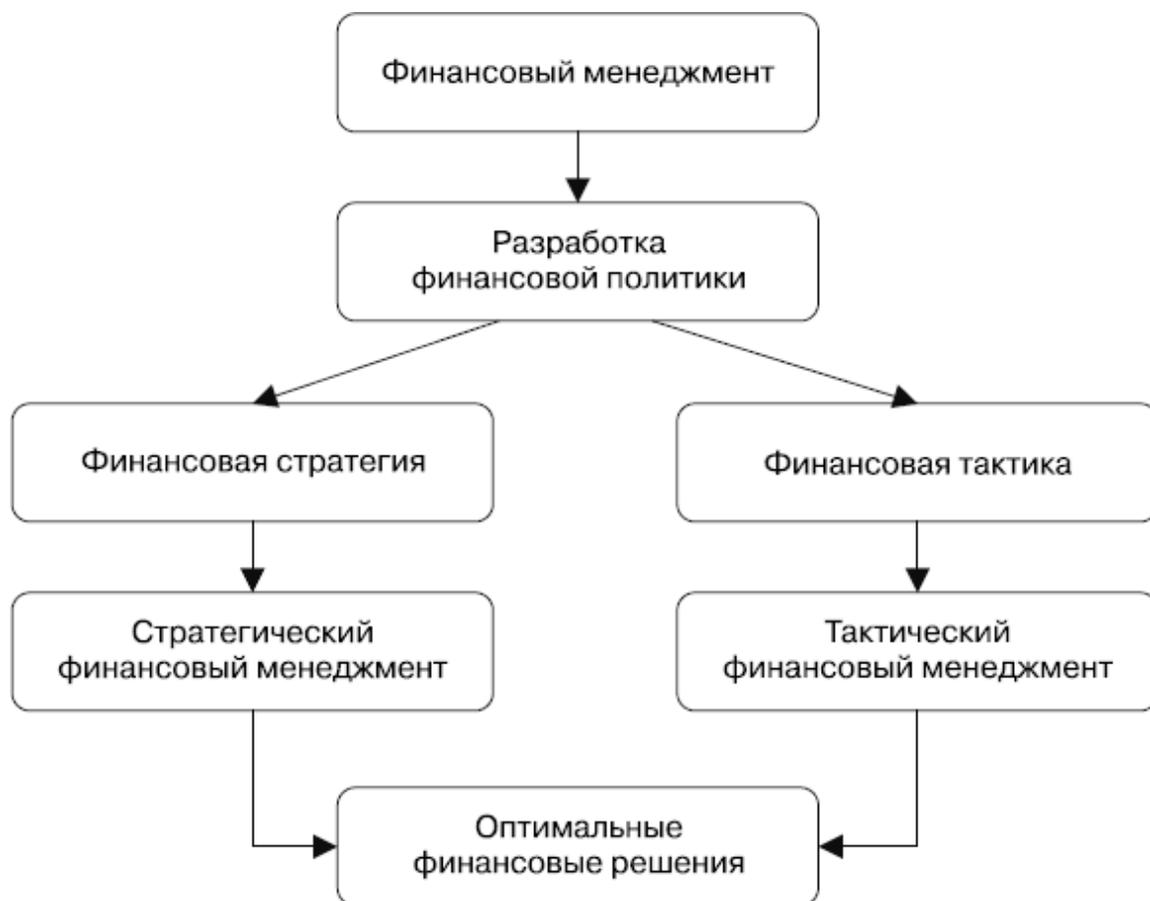


Рис. 6.6. Финансовый менеджмент как стратегия и тактика финансового обеспечения предпринимательства

Работа с бюджетами

Бюджет – это финансовый документ на определенный период времени, в котором запланированы доход, расходы, активы, пассивы и поток денежных средств. Бюджет выполняет три функции: заставляет планировать деятельность, помогает координировать деятельность, облегчает контроль.

Бюджетирование – это, с одной стороны, процесс составления финансовых планов, а с другой – управленческая технология, предназначенная для выработки и повышения финансовой обоснованности принимаемых управленческих решений. Основным объектом бюджетирования является бизнес как вид или сфера экономической деятельности. В качестве объекта финансового планирования могут выступать производство и реализация продуктов одного или нескольких видов, обособленных территориально, технологически или по сегментам рынка. Бюджетирование позволяет управлять финансами как отдельного бизнеса, так и организации в целом, определяя набор видов бизнеса, сроки и направления реструктуризации.

Бюджетирование – это технология финансового планирования, учета и контроля доходов и расходов, получаемых от бизнеса на всех уровнях управления, которая позволяет анализировать прогнозируемые и полученные финансовые показатели. На современном предприятии задача бюджетирования состоит в повышении эффективности его работы путем целевой ориентации и координации всех событий на предприятии, выявления рисков и снижения их уровня, повышения гибкости, приспособляемости к изменениям.

Бюджетирование в условиях нестабильности является важным методом управления предприятием. Его применение эффективно в следующих областях:

- **финансовый менеджмент** – это единственное средство, с помощью которого можно заранее сформировать достаточно ясное представление о структуре бизнеса предприятия, регулировать объем расходов в пределах, соответствующих общему притоку денежных средств, определить, когда и на какую сумму должно быть обеспечено финансирование;

- **управление коммерческой деятельностью** – метод вынуждает руководителей систематически заниматься маркетингом, изучать свою продукцию и рынки сбыта для составления более точных прогнозов (это способствует лучшему знанию ситуации, помогает определять наиболее целесообразные и эффективные маркетинговые мероприятия в пределах, обеспеченных имеющимися ресурсными возможностями);

- **организация общего управления** – метод определяет значение и место каждой функции (например, коммерческой, производственной, финансовой), осуществляемой на предприятии, позволяет обеспечить должную координацию деятельности всех служб управления предприятием;

- **управление затратами** – способствует более экономичному расходованию материальных и финансовых ресурсов, обеспечивает контроль расходов в зависимости от той цели, для которой они производятся, в соответствии с запланированными действиями;

- **общая стратегия развития компании** – это средство количественной оценки происходящего, анализа достигнутых результатов по сравнению с прогнозными показателями.

Задачами бюджетирования являются:

- **планирование** – посредством заранее утвержденных процедур. Система бюджетирования позволяет планировать деятельность самого предприятия и его структурных подразделений (филиалов и удаленных сотрудников) в рамках временного горизонта бюджетирования;

- **координация** – система бюджетирования консолидирует бюджеты структурных единиц (бюджетных единиц) в бюджет компании в целом и координирует оперативную деятельность структурных подразделений;

- **авторизация** – система бюджетирования наделяет руководителей обособленных подразделений и руководителей высшего звена правами и обязанностями, которые позволяют им осуществлять руководство процессом составления и утверждения бюджетов компании в целом и отдельных структур;

- **оценка деятельности** – система бюджетирования на основании результатов выполнения бюджета определяет базу и критерии для оценки эффективности деятельности менеджеров компании;

- **мотивация** – система бюджетирования посредством вовлечения большего количества сотрудников и структурных единиц в процесс

планирования и контроля позволяет повысить заинтересованность в результатах своего труда и деятельности всей компании;

- **финансовое планирование** – предполагает составление более или менее подробных планов и тем самым дает возможность обдумывать будущее организации;

- **финансовый контроль** – дает возможность сравнивать поставленные цели и полученные результаты, выявлять слабые и сильные стороны бизнеса;

- **финансовый учет** – вынуждает учитывать и обдумывать действия, совершенные ранее, и этим помогает принимать верные решения в будущем;

- **коммуникационная задача** – согласование планов подразделений, поиск компромиссов, закрепление ответственности исполнителей, координация функциональных блоков планирования.

Анализ исполнения бюджета и контроль в рамках системы бюджетирования осуществляется путем сравнения планируемых и фактических показателей, нормирования показателей уровня деятельности (табл. 6.1). Исполнение бюджета позволяет сотрудникам регулярно получать информацию о результатах. Эта обратная связь является элементом управления в организации. Сравнивая результаты работы своих подразделений с бюджетными показателями, менеджеры делают выводы о ее выполнении, при этом, если выявляются отклонения от бюджета, определяются их причины и предпринимаются корректирующие действия.

Таблица 6.1. Алгоритм работы с бюджетом

Этапы работы с бюджетом	Описание работы
Планирование	Бюджет составляется на определенный отрезок времени и связывает между собой цели компании, задачи и деятельность персонала. Это то, что должно произойти, по мнению менеджеров
Реальность	То, что происходит на самом деле в реальной жизни
Сравнение	Соотносятся плановые и фактические результаты для выявления отклонений и оценки продвижения к цели
Анализ	Проводится подробный анализ причин отклонений
Действия	Предпринимаются соответствующие корректирующие действия

Фактическая цель бюджетирования – разработка итоговых форм бюджета, данные которых позволят получить четкую картину текущей и будущей финансовой ситуации на предприятии с точки зрения оценки трех важнейших показателей: прибыли, остатков денежных средств и результатов финансовых потоков.

Почему именно эти показатели являются важнейшими?

Прибыль позволяет оценить, насколько выгодна деятельность фирмы и какова рентабельность бизнеса. Остаток денежных средств отвечает на вопрос, сможете ли вы в каждый планируемый период расплатиться с кредиторами, выплатить заработную плату, заплатить налоги, остаются ли свободные денежные средства для дополнительных вложений. Результаты финансовых потоков необходимы для оценки величины дебиторской (сколько денежных средств вам должны) и кредиторской (сколько фирма должна) задолженности, остатков продукции на складах, ликвидности баланса, финансового состояния предприятия.

Итоговыми формами, которые необходимо получить в результате бюджетного процесса, являются:

- бюджет доходов и расходов;
- бюджет движения денежных средств;
- прогнозный баланс.

Это основные бюджеты, являющиеся одними из основных результатов бюджетного процесса. Все остальные бюджеты

необходимы для составления этих трех основных бюджетов и служат источниками информации для них.

На рис. 6.7 показано, как менеджер может управлять процессом бюджетирования:

1) планирует и ставит цели (ресурсы представляются в денежном выражении), прогнозирует конечную цель деятельности;

2) выполняет запланированные мероприятия на пути достижения цели;

3) систематически сравнивает бюджетные цифры с запланированными показателями;

4) определяет причины отклонений, анализирует ситуацию;

5) определяет корректирующие действия, например уплотнение графика выполняемых мероприятий, сокращение расходов в какой-то части производящихся работ;

6) выполняет запланированные корректирующие мероприятия (продолжая постоянно мониторить ситуацию).

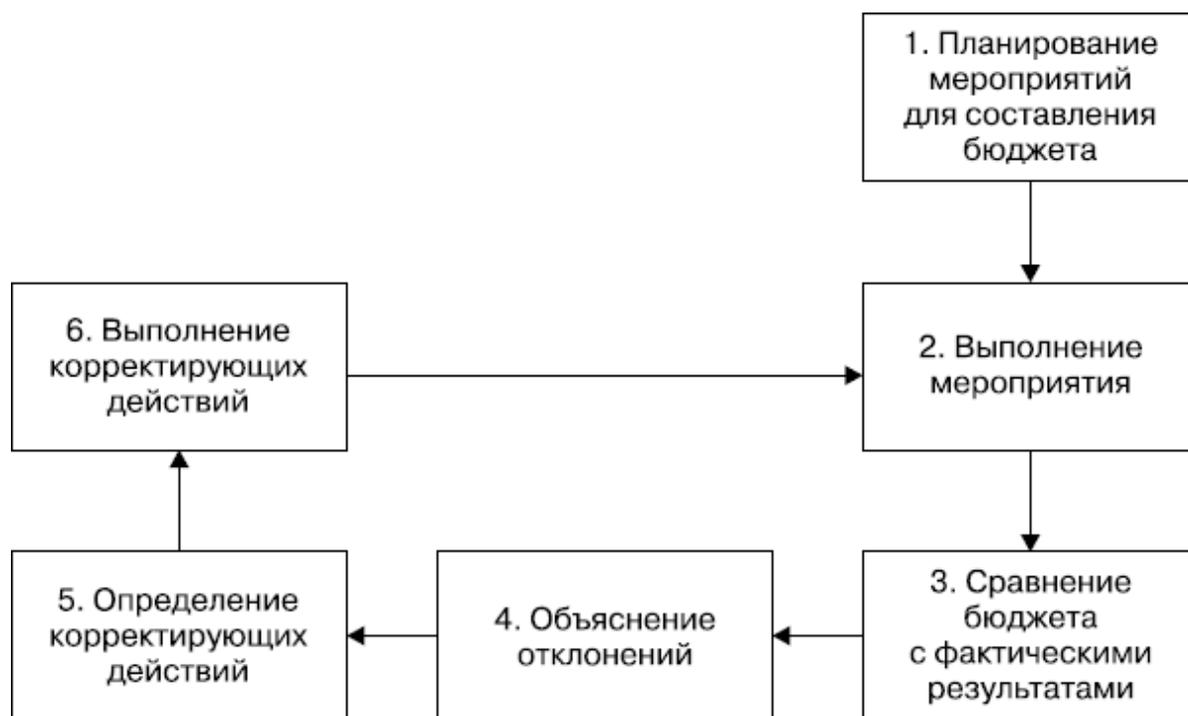


Рис. 6.7. Контур управления бюджетом

Типы бюджетов

В табл. 6.2 указаны основные типы бюджетов, их преимущества и недостатки.

Таблица 6.2. Типы бюджетов

Типы бюджетов	Описание бюджета	Преимущества	Недостатки
От достигнутого	Основан на фактических или бюджетных данных прошлого	Прост и удобен при неизменных условиях	Для расходов часто характерен эффект хоккейной клюшки
С нулевого уровня	Цели, входы, деятельность планируются каждый раз заново	Помогает преодолеть самоуспокоенность и эффект хоккейной клюшки	Требует много времени
Скользкий	Пересматривается в конце каждого периода (месяц, квартал)	Прост и удобен при известном уровне деятельности	Может возникнуть ощущение, что цель все время изменяется
Фиксированный	Составляется только относительно одного уровня деятельности	Прост и удобен при известном уровне деятельности	Трудно сравнить фактическое выполнение работ с бюджетом, так как не учитывается влияние реального уровня деятельности
Гибкий (переменный)	Отражает реальный уровень деятельности	Легко определяются отклонения в зависимости от причины (изменение уровня деятельности или затрат)	Сложность идентификации постоянных и переменных затрат

Планирование бюджета методом от достигнутого включает ошибки прошлого периода и позволяет менеджерам манипулировать им.

Планирование с нуля вынуждает персонал задуматься о своих целях, приоритетах и результативности деятельности.

Скользящие бюджеты (ежемесячные или ежеквартальные) позволяют избежать недостатков, связанных с застыванием годового планирования.

Эффект хоккейной клюшки – это ситуация, когда руководитель расходует бюджетные средства нерационально. Например, в конце года, видя, что остается еще достаточно средств, начинает их активно осваивать – часто расходует на то, в чем нет особой необходимости. И наоборот: в начале периода неразумно тратятся средства, а в конце резко сокращаются расходы, когда зачастую приходится отказываться от необходимых вещей, что может негативно сказаться на результатах. Бывает, бюджет тратился рационально, но изменились внешние обстоятельства, например, резко увеличилась цена на входные ресурсы в связи с повышением валютного курса (по этой причине не хватило денежных средств).

Резюмируя вышесказанное, отмечу, что бюджет – это финансовое выражение целей организации. Он отражает планируемую, а потом фактическую стоимость ресурсов, которые необходимы для деятельности, а также стоимость результатов выполненной работы. Бюджет играет значительную роль в пяти функциях управления организацией: планировании, мониторинге и контроле, в коммуникации, координации и мотивации персонала.

Движение денежных средств

На рис. 6.8 схематично показано, как такие понятия, как «товар», «кредиторы» и «дебиторы», интегрируются в цикл движения денежного потока организации.

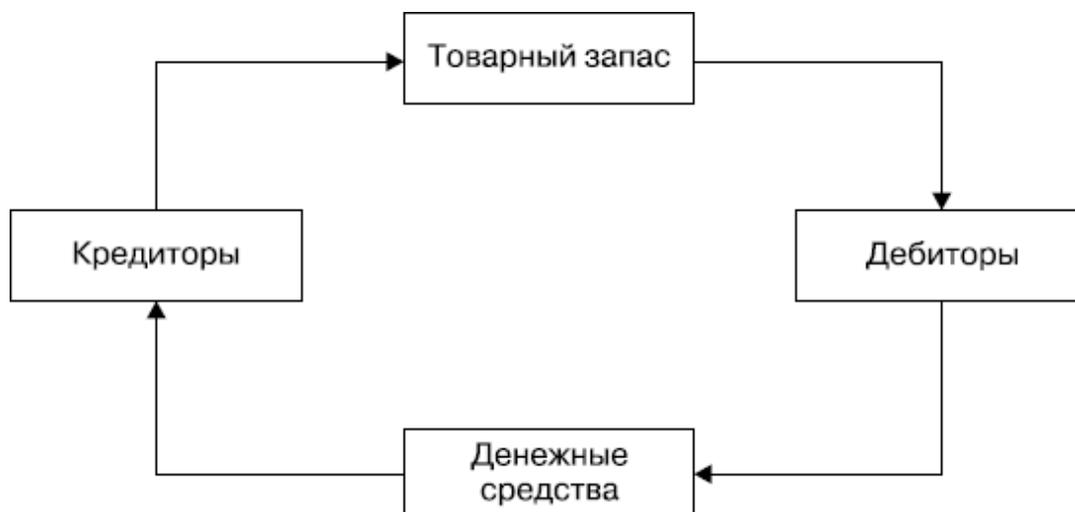


Рис. 6.8. Движение денежных средств

У коммерческих предприятий в качестве кредиторов выступают обычно поставщики товаров и услуг, например заводы-производители, транспортно-логистические компании.

Дебиторами являются, как правило, покупатели товаров и услуг, которые берут продукцию на условиях отсроченного платежа. Данные виды оплат в большинстве случаев осуществляются до тех пор, пока денежные средства не получены в полном объеме. Такие сделки содержат определенную долю риска: у дебитора могут возникнуть неожиданные сложности или форс-мажорные обстоятельства, которые способны задержать оплату, а то и совсем остановить ее (например, в случае банкротства или ликвидации компании). Поэтому менеджер, курирующий работу с данным клиентом, должен всегда быть в курсе событий.

Входные ресурсы, преобразование и выходная продукция

Целью деятельности коммерческого предприятия и его менеджеров является использование входных ресурсов для производства выходной продукции – товара или услуги (с комплексом дополнительных услуг). Для производства выходной продукции требуются такие входные ресурсы, как время, оборудование, материалы, информационные технологии и инфраструктура. На рис. 6.9 показана суть организационной и управленческой деятельности.

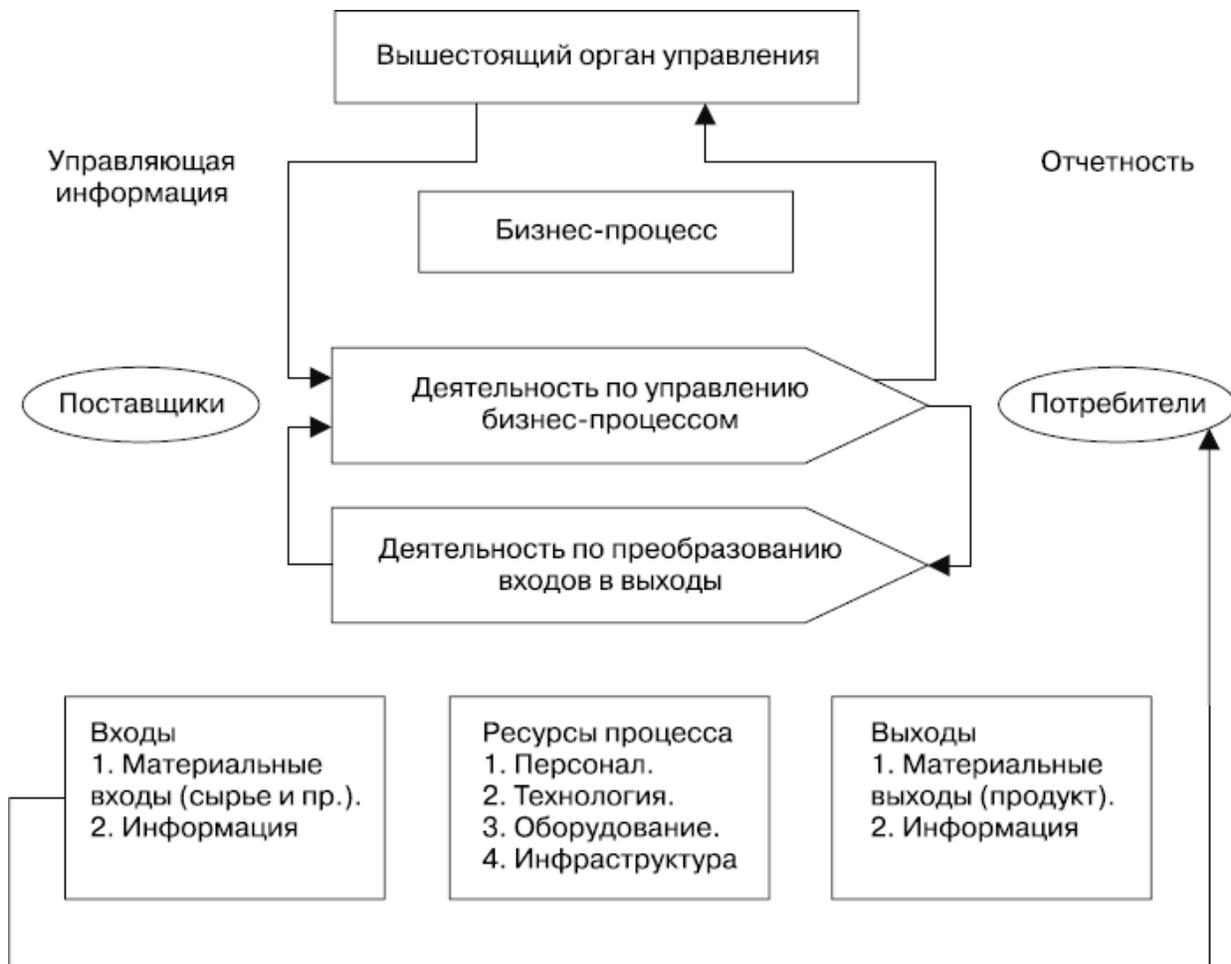


Рис. 6.9. Модель «Преобразование входов в выходы»

Материальные активы – это все ресурсы, которые можно физически потрогать и увидеть, а также количественно измерить. Они, в свою очередь, делятся на текущие и постоянные.

Текущие (краткосрочные) активы – это, например, используемые в каждодневной деятельности сырье, расходные материалы, запчасти, а также складские запасы продукции.

Постоянные активы – земля, здания, сооружения, инфраструктура и оборудование.

Нематериальные активы – это активы, которые нельзя увидеть или осязать. Например, знания и навыки персонала, маркетинговые системы, это бренды и репутация предприятия на рынке. Такие активы сложно оценить в денежном выражении, но понятно, что, если они качественные, они дорогого стоят.

Финансовые отчетные формы

Существуют три основные формы внешней финансовой отчетности:

- бухгалтерский баланс (отчет о финансовом состоянии);
- отчет о прибылях и убытках (отчет о доходах и расходах);
- отчет о движении денежных средств.

В российском бухгалтерском учете это формы № 1, 2, 4 соответственно (рис. 6.10).



Рис. 6.10. Финансовые отчетные формы

На рис. 6.11 представлены все бухгалтерские отчетные формы: бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет об изменении капитала, отчет о движении денежных средств, приложение к

бухгалтерскому балансу, отчет о целевом использовании полученных средств, пояснительная записка, аудиторское заключение. Рассмотрим основные из них: бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках и отчет о движении денежных средств.

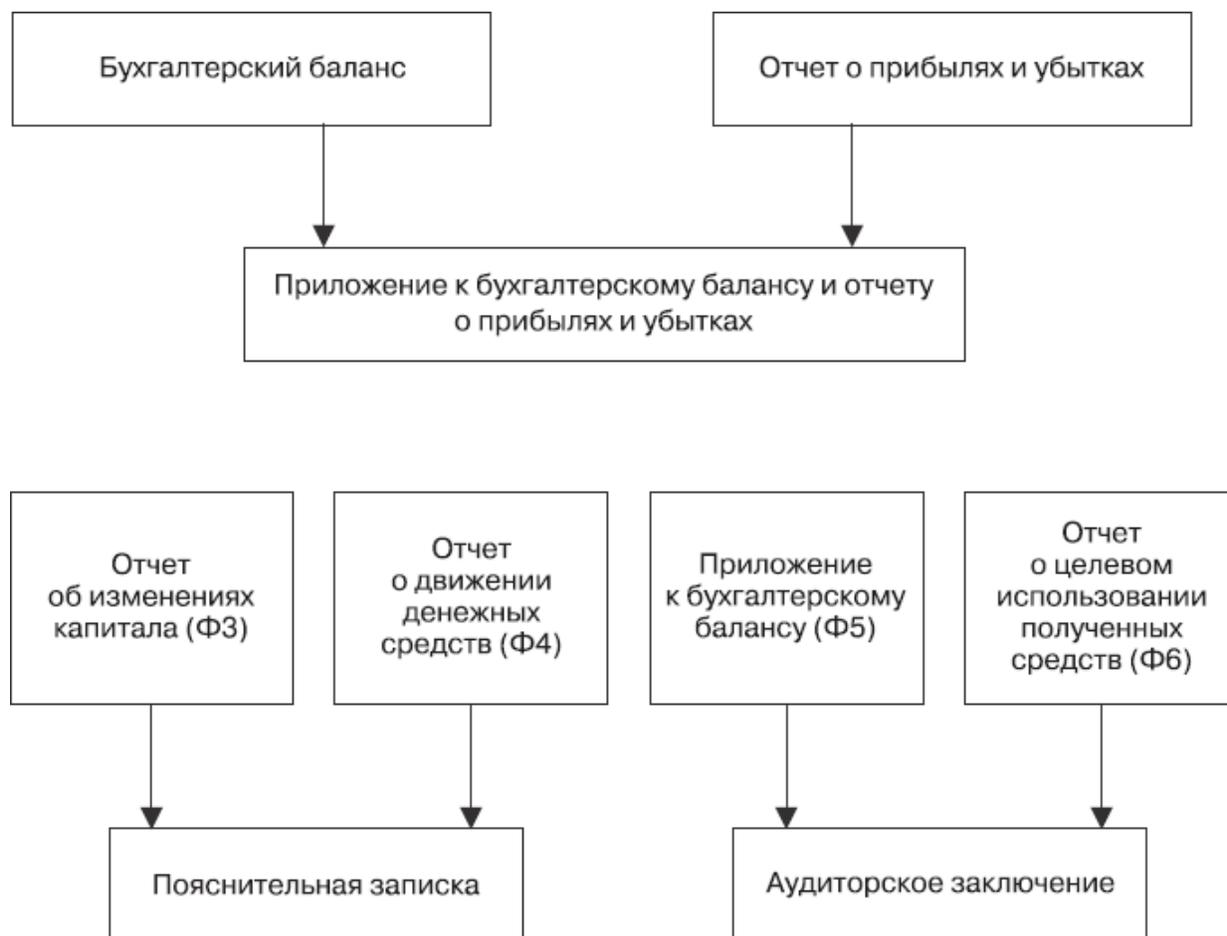


Рис. 6.11. Схема финансовой отчетности

Баланс предприятия (форма № 1)

Бухгалтерский баланс – это своего рода моментальный снимок, соответствующий определенному временному отрезку, изображение используемых ресурсов и финансирования, которое делает данные материальные активы доступными. Те ресурсы предприятия, которые еще не были задействованы, в процессе преобразования отражаются в балансе, пока не будут использованы (табл. 6.3).

Таблица 6.3. Пример баланса предприятия

Актив	Сумма, руб.	Пассив	Сумма, руб.
Основные средства	100	Уставный капитал	300
Материалы	200	Резервный капитал	530
Товары	500	Фонд социальной сферы	700
Расчеты с дебиторами	30		
Касса	100	Прибыль	100
Расчетный счет	700		
Баланс	1630	Баланс	1630

В большинстве балансов в левой части перечисляются активы, в правой – пассивы. При составлении баланса необходимо учитывать важный принцип: суммы, которые заносятся в баланс, должны всегда соответствовать суммам, вычитаемым из баланса (это важно как для предприятия целиком, так и для его отдельных проектов, а также и для официальной, бухгалтерской отчетности).

Бухгалтерский баланс позволяет привести в равновесие на определенный момент времени источники финансирования и ресурсы, которые были приобретены за счет средств из них. Как правило, баланс составляется раз в год, полгода, квартал, но не чаще одного раза в месяц.

Бухгалтерский баланс является наиболее информативной формой для анализа и оценки финансового состояния предприятия. Умение читать бухгалтерский баланс дает возможность получить значительный объем информации о предприятии, определить степень обеспеченности предприятия собственными оборотными средствами, установить, за счет каких статей изменилась величина оборотных средств, оценить общее финансовое состояние предприятия даже без расчетов аналитических показателей.

Бухгалтерский баланс является реальным средством коммуникации, благодаря которому:

- руководители получают представление о месте своего предприятия в системе аналогичных предприятий, правильности выбранного стратегического курса, сравнительных характеристиках

эффективности использования ресурсов и решений самых разнообразных вопросов по управлению предприятием;

- аудиторы получают подсказку для выбора правильного решения в процессе аудирования, планирования своей проверки, выявления слабых мест в системе учета и зон возможных преднамеренных и непреднамеренных ошибок во внешней отчетности клиента;

- аналитики определяют направления финансового анализа.

Значение бухгалтерского баланса так велико, что анализ финансового состояния нередко называют анализом баланса.

Основные направления анализа для оценки финансового состояния:

- анализ финансового состояния на краткосрочную перспективу – заключается в расчете показателей оценки удовлетворенности структуры баланса (коэффициент ликвидности, обеспеченность собственными средствами, способность восстановления платежеспособности). При характеристике платежеспособности следует обратить внимание на такие показатели, как наличие денежных средств на расчетных счетах в банках, в кассе организации, убытки, просроченная дебиторская и кредиторская задолженность, не погашенные в срок кредиты и займы, оценка положения организации на бланке ценных бумаг;

- анализ финансового состояния на долгосрочную перспективу – исследует структуру источников средств, степень зависимости организации от внешних инвесторов и кредиторов;

- анализ деловой активности организации, критериями которой являются:

- широта рынков сбыта продукции, включая наличие поставок на экспорт;

- репутация организации, выражающаяся, в частности, в известности клиентов, пользующихся услугами организации;

- степень выполнения плана, обеспечение задач и темпов их решения;

- уровень эффективности использования ресурсов организации.

Баланс – это свод данных на начало и конец отчетного периода, то есть в нем фиксируются сложившиеся к моменту его составления итоги хозяйственных операций. Отвечает на вопрос «Что представляет собой

предприятие на данный момент?», но не отвечает на вопрос «В результате чего сложилось такое положение?».

Заложенный в балансе принцип использования исторических цен приобретения оборотных активов существенно искажает реальную оценку имущества в целом. Прежде чем читать баланс, необходимо убедиться, что он готов к чтению. Для этого проводят предварительную его проверку:

- на наличие подписей;
- соблюдение сроков сдачи по отметке налогового органа;
- соблюдение требуемой размерности единиц измерения;
- правильность арифметических расчетов (валюта баланса, промежуточные итоги, прямые и косвенные контрольные соотношения).

Финансовый анализ бухгалтерского баланса выполняется по двум направлениям:

- анализ структуры – входит в комплекс финансового анализа как немаловажная его часть и позволяет оценить финансовое и имущественное положение предприятия;
- анализ динамики – дает оценку изменениям в финансовом и имущественном положении предприятия за отчетный период.

С помощью динамического и структурного анализа баланса можно выяснить следующие важные моменты:

- абсолютную величину постоянных и текущих активов, изменение их пропорционального соотношения;
- источники финансирования (внутренние, привлеченные средства, заемные);
- долю запасов и дебиторской задолженности в общей сумме активов;
- какие статьи баланса имеют тенденцию расти чрезмерно быстрыми темпами и насколько это влияет на стабильность положения компании;
- соотношение собственных и заемных источников финансирования;
- как заемные средства распределены по срокам возврата, не слишком ли высока доля займов с короткими сроками погашения;
- какую долю в пассивах занимают долги первоочередной важности: перед бюджетом и работниками предприятия.

Финансовый анализ бухгалтерского баланса строится по четырем технологиям (горизонтальный, вертикальный, трендовый и сравнительный анализ), каждая из которых позволяет получить данные о финансовой ситуации в компании.

Горизонтальный анализ

Его еще называют *временным*, или *динамическим*. Сравнение производится по каждой позиции отдельно, ее величина в отчетном периоде сопоставляется с величиной в предыдущем периоде. В итоге получают относительные (в процентах) и абсолютные (в рублях) изменения, отклонения тех или иных величин. Все расчеты удобно проводить в виде таблиц. Сама технология довольно проста: данные по статьям баланса на начало и конец года помещаются во вторую и третью колонки таблицы. В четвертой и пятой колонках рассчитываются абсолютные и относительные отклонения. Аналогично проводится горизонтальный анализ отчета о прибылях и убытках. Арифметические расчеты элементарны. Но эта процедура не дает окончательных результатов горизонтального анализа. По сути, это формальный анализ, являющийся всего лишь основой для дальнейших выводов. Сами по себе данные такого простого расчета для принятия каких-либо управленческих решений бесполезны. Серьезный аналитик оценивает полученные значения абсолютных и относительных отклонений, учитывая отраслевые особенности предприятия, текущую ситуацию на рынке и, конечно же, финансовый анализ бухгалтерского баланса по другим технологиям, которые описаны ниже. Опять же выводы в отчете будут сильно варьироваться в зависимости от целей, которые стоят перед аналитиком.

Вертикальный анализ

Вертикальный (или *структурный*) финансовый анализ бухгалтерского баланса позволяет определить долю различных позиций, их соотношение относительно друг друга, влияние каждой позиции на общую сумму. При анализе баланса активы принимаются за 100 % – это база. Затем рассчитывается доля каждой статьи от базового значения. Аналогично проводится анализ отчета о прибылях и убытках

– за 100 % принимается выручка. Полученные показатели сравниваются с аналогичными показателями за предыдущие периоды – таким образом можно оценить изменения, произошедшие за определенный отрезок времени. Сравнение можно проводить с показателями, полученными из анализа данных других компаний, как правило, тех, у которых аналогичный вид деятельности. В этом случае необходимо привести показатели к сравнимому виду – этого легко достичь, если показатели баланса или отчета о прибылях и убытках выразить в процентах от общего итога.

Выводы, сделанные на основе расчетов горизонтального и вертикального анализа бухгалтерского баланса, могут быть базой для принятых конструктивных решений, способных значительно улучшить финансовое положение компании. С помощью этих видов анализа можно исследовать состояние компании и реально оценить, насколько эффективна ее экономическая деятельность.

На основе данных горизонтального и вертикального анализа составляется сравнительный аналитический баланс. Он представляет собой исходный бухгалтерский баланс с укрупненными для удобства анализа статьями и показателями структуры и динамики за соответствующий период. Группировка статей осуществляется согласно целям анализа, при этом учитываются и другие факторы, например отраслевая специфика компании. В отечественной практике анализа сложилась традиция группировать статьи баланса по уровню ликвидности.

Трендовый анализ

Предполагает сравнение данных за отчетный период по каждой позиции баланса с данными за предыдущие периоды. При этом для сравнения берутся цифры не за один момент времени в прошлом, а за несколько. Таким образом, выявляется тенденция (тренд) развития этого показателя. Такой анализ позволяет делать прогноз.

Трендовый анализ бухгалтерского баланса дает возможность оценки развития компании как на текущий момент, так и на будущие периоды. Для примера: валюта баланса, согласно трендовому анализу, год от года снижается, следовательно, организация постепенно сокращает хозяйственный оборот, закрывает текущую экономическую

деятельность. Как итог – состояние, близкое к банкротству. Трендовый анализ позволяет делать прогноз о состоянии того или иного показателя в будущем. А это дает возможность оценить влияние определенных факторов на экономическую деятельность предприятия в перспективе, принять более обоснованные управленческие решения с учетом влияния этих решений на стабильность и эффективность хозяйственной деятельности.

Сравнительный анализ

Сравнительный (или пространственный) анализ предполагает оценку показателей деятельности компании со среднеотраслевыми показателями или показателями других компаний. Разумеется, для такого сравнения нужны не абсолютные величины, а коэффициенты. Сравнительный анализ похож на горизонтальный: сама технология расчетов не различается, однако следует иметь в виду важный момент – оценку полученных отклонений. Поскольку сравниваются показатели разных компаний, необходимо учитывать, что эти показатели могут иметь различный порядок формирования. Нередко именно технические, «расчетные» моменты обуславливают различия в показателях, а не то, насколько эффективно одна компания осуществляет свою хозяйственную деятельность по сравнению с другой.

Отчет о прибылях и убытках/доходах и расходах (форма № 2)

В отличие от баланса, который показывает стоимость организации на определенную дату, отчет о прибылях и убытках демонстрирует, какие расходы и доходы получает организация за определенный период. Для официальной финансовой отчетности такой период составляет обычно один год. Для коммерческих предприятий, безусловно, важным является превышение выручки доходов над расходами в процессе преобразования входов в выходы. Важным принципом составления данного отчета считается принцип соответствия (отражение полученной выручки за год и какие были за это время расходы) (табл. 6.4).

Таблица 6.4. Упрощенный отчет о прибыли и убытках компании N за 2015 год в тысячах рублей

Период	Январь	Февраль
Выручка	0	0
Себестоимость	0	0
Валовая прибыль	0	0
Зарплата администрации и отдела продаж	1200	1200
Премии и бонусы	0	0
Аренда офиса	1000	500
Коммуникации	500	350
Мобильная связь, Интернет	500	400
Командировки отдела продаж	0	100
Командировки сервисного отдела	0	0
Неутилизированное время	1000	960
Амортизация	100	40
Прибыль до уплаты налогов	4300	3550
Налоги 25 %	0	0
Чистая прибыль (убыток) за период	4300	3550
Нераспределенная прибыль за прошлые периоды	0	4300
Нераспределенная прибыль за прошлые периоды на конец периода	4300	7580

Валовая прибыль (валовой доход) – это доход, который компания получает от своей основной деятельности (обычно от продажи товаров или услуг потребителям). Это разница между выручкой от продажи продукции покупателям и стоимостью ресурсов, затраченных на производство этой продукции. Сумма себестоимости не включает в себя накладные затраты, начисления заработной платы, налогов, пеней и штрафов, процентов по кредитам и выплат дивидендов. Следует иметь в виду, что валовая прибыль отличается от операционной

прибыли (прибыль до уплаты налогов, пеней, штрафов, процентов по кредитам).

Во многих странах термин «валовой доход» является синонимом термина «оборот». Некоторые компании могут получать валовой доход от процентов, дивидендов или роялти, которые им платят другие компании. Под суммой валового дохода может иметься в виду весь валовой доход за определенный период времени в определенной валюте, например «в прошлом году компания N получила валовой доход 25 миллионов рублей».

Отчет о движении денежных средств (форма № 4)

Отчеты о прибылях и убытках, составленные с использованием принципа соответствия, содержат ценную информацию для любого типа предприятий. В них отражаются полученная прибыль и стоимость ресурсов, израсходованных в процессе деятельности. С другой стороны, возможно, что компания объявляет о прибыли, при этом не имея в наличии денежных средств. Поэтому отчет о движении денежных средств имеет для организации особую значимость, поскольку отражает все элементы их движения, беспристрастно показывая, сколько денег было получено и сколько потрачено. Информация, которая содержится в отчете, оказывает значительное влияние на решения, принимаемые руководством компании, например о приеме на работу определенного количества временных сотрудников, начислении поощрительных бонусов, сверхурочной работе. Отчет о движении денежных средств более объективен, так как принимает во внимание фактические денежные поступления и выплаты, которые можно отследить и которыми можно управлять (рис. 6.12, 6.13).



Рис. 6.12. Отчет о движении денежных средств в виде схемы

**Отчет о движении денежных средств
строительной компании за один месяц**

Показатели	Объект А	Объект Б	Объект В	Объект Г	Всего
Сальдо на начало месяца					300
Поступления	12 000	9000	10 000	8500	39 500
- закупка материалов	8000	5000	4000	4000	21 000
- выплата заработной платы	3000	2000	1500	1400	7900
- выплата налогов по зарплате	1500	1000	800	700	4000
- транспортные затраты	500	500	300	400	1700
- прочие выплаты	400	200	200	200	1000
Выплаты	13 400	8700	6800	6700	35 600
Денежный поток (поступления – выплаты) по объектам	-1400	300	3200	1800	3900
- выплата заработной платы		2500			2500
- выплата налогов по зарплате		1200			1200
- оплата коммунальных расходов		500			500
- оплата телефона		940			940
- прочие выплаты		200			200
Денежный поток по основной деятельности		-1440			-1440
+ поступления по инвестиционной деятельности		420			420
- выплаты по инвестиционной деятельности		560			560
Денежный поток по инвестиционной деятельности		-140			-140
+ поступления по финансовой деятельности		1200			1200
- выплаты по финансовой деятельности		800			800
Денежный поток по финансовой деятельности		400			400
Сальдо на конец месяца					1820

Рис. 6.13. Пример отчета о движении денежных средств

Маржинальная прибыль

Суть бизнеса заключается не в том, сколько вы работаете, а в том, сколько зарабатываете. Термин «прибыль» означает, что вы получаете больше денег, чем тратите. Для того чтобы бизнес мог существовать, создаваемый доход должен превышать расходы в течение определенного периода. Иначе компания целиком или ее проект проест свои ресурсы и прекратит существование. Таким образом, маржа прибыли представляет собой процент разницы между доходом и расходами, которые связаны с извлечением прибыли (расходы, которые идут на производство продукции). Прибыль важна, потому что помогает создавать бизнес, служит подушкой безопасности для компании (чтобы пережить форс-мажорные ситуации).

Амортизация, ее способы

Амортизационные отчисления – это отчисления части стоимости основных фондов для возмещения их износа, отнесение части стоимости постоянных активов к расходам, уменьшающим прибыль на протяжении периода использования данных активов. Амортизационные отчисления включаются в издержки производства или обращения, производятся коммерческими организациями на основе установленных норм и балансовой стоимости основных фондов, на которые начисляется амортизация.

Применение одного из способов начисления амортизации по группе однородных объектов основных средств производится в течение всего срока полезного использования объектов, входящих в эту группу (рис. 6.14).

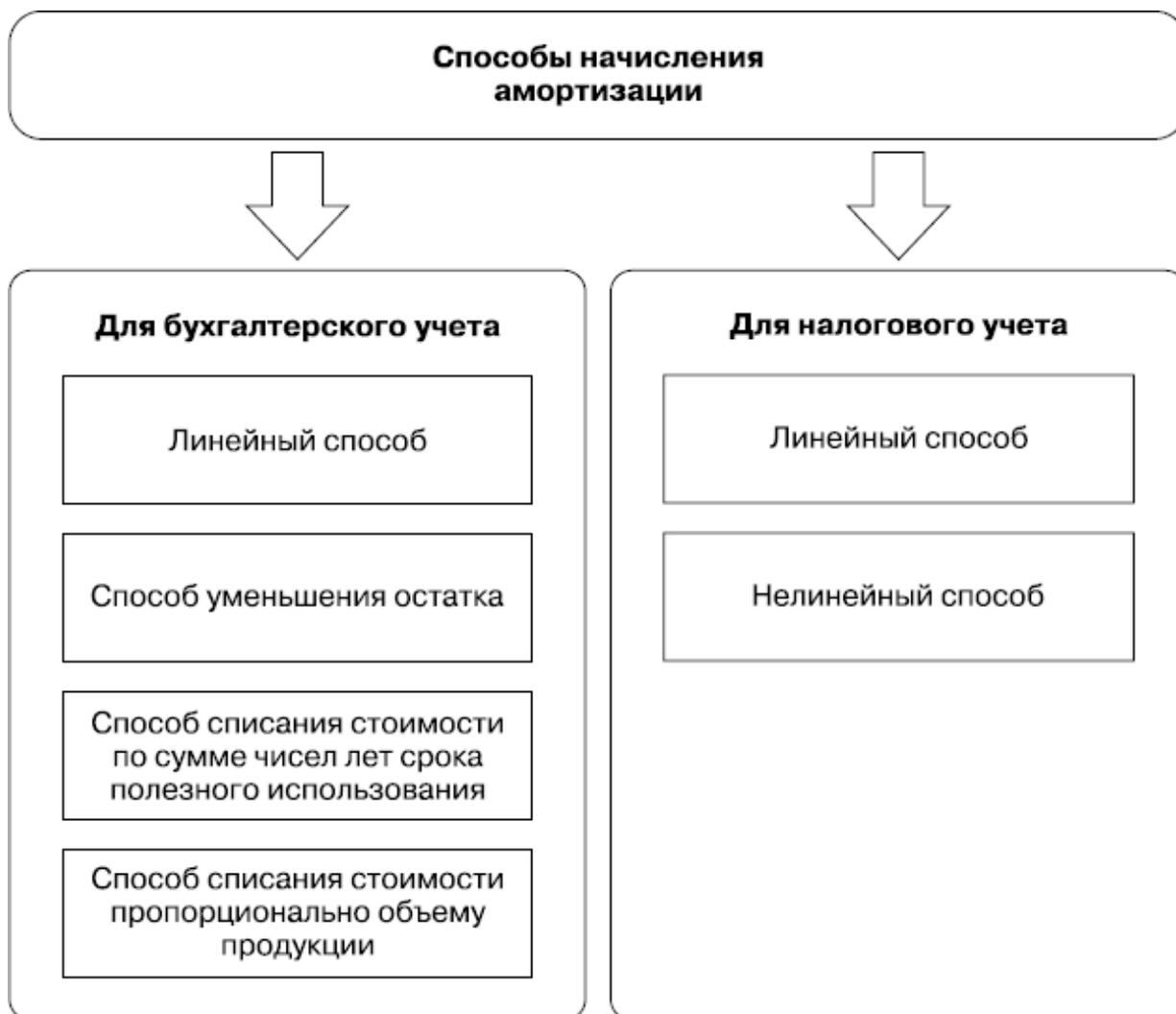


Рис. 6.14. Способы начисления амортизации

Линейный способ. Происходит равномерное начисление амортизации с первоначальной до остаточной стоимости (в конце срока службы) в течение всего срока использования. Текущая остаточная стоимость определяется вычитанием суммарной накопленной амортизации основного средства из первоначальной стоимости.

Например, организация стала владельцем объекта основных средств, его стоимость – 120 тысяч рублей со сроком полезного использования пять лет.

Годовая норма амортизации – 20 % (100 %: 5).

Годовая сумма амортизационных отчислений составит 24 тысячи рублей (120 000 × 20: 100).

Способ уменьшаемого остатка. Сумма амортизации за каждый период равняется остаточной стоимости, умноженной на определенный процент. Каждый год амортизация начисляется на остаточную стоимость в начале года.

При этом в соответствии с законодательством Российской Федерации субъекты малого предпринимательства могут применять коэффициент ускорения, равный 2. По движимому имуществу, составляющему объект финансового лизинга и относимому к активной части основных средств, может применяться коэффициент ускорения в соответствии с условиями договора финансовой аренды не выше 3.

Например, организация приобрела объект основных средств, его стоимость – 100 тысяч рублей со сроком полезного использования пять лет. Годовая норма амортизации, исчисленная исходя из срока полезного использования, составляющая 20 % ($100 \% : 5$), увеличивается на коэффициент ускорения, равный 2, годовая норма амортизации составит 40 %.

В первый год эксплуатации годовая сумма амортизационных отчислений определяется исходя из первоначальной стоимости, сформированной при принятии объекта основных средств к бухгалтерскому учету: 40 тысяч рублей ($100\ 000 \times 40 : 100$).

Во второй год эксплуатации амортизация начисляется в размере 40 % от остаточной стоимости на начало отчетного года, то есть разница между первоначальной стоимостью объекта и суммой амортизации, начисленной за первый год, составит 24 тысячи рублей ($((100 - 40) \times 40 : 100)$).

Способ списания стоимости по сумме чисел лет срока полезного использования. Годовая сумма амортизационных отчислений рассчитывается исходя из первоначальной стоимости или текущей восстановительной стоимости объекта основных средств и соотношения, в числителе которого количество лет, остающихся до конца срока полезного использования объекта, а в знаменателе – сумма чисел лет срока его полезного использования.

Например, компания купила объект основных средств, его стоимость – 150 тысяч рублей. Установлен срок полезного использования пять лет. Сумма чисел лет срока службы составляет 15 лет ($1 + 2 + 3 + 4 + 5$).

В первый год эксплуатации указанного объекта может быть начислена амортизация в размере $5/15$, или 33,3 %, что составит 50 тысяч рублей, во второй год – $4/15$, что составит 40 тысяч рублей, в третий год – $3/15$, что составит 30 тысяч рублей, и т. д.

Способ списания стоимости пропорционально объему продукции. В этом случае годовая сумма амортизационных отчислений определяется исходя из натурального показателя объема продукции в отчетном периоде и соотношения первоначальной стоимости объекта основных средств и предполагаемого объема продукции за весь срок полезного использования такого объекта.

Например, предприятием был куплен автомобиль с предполагаемым пробегом до 400 тысяч километров, стоимостью 80 тысяч рублей. В отчетном периоде пробег должен составить 5 тысяч километров, следовательно, годовая сумма амортизационных отчислений исходя из соотношения, первоначального и предполагаемого объема продукции составит 1 тысячу рублей ($5 \times 80 : 400$).

Классификация затрат

Постоянные затраты – это затраты, которые не зависят от объемов производства и продаж, они неизменны и не составляют прямую себестоимость продукции, товаров, услуг. Это, как правило, аренда, коммунальные услуги, постоянная часть заработной платы.

Переменные затраты – это затраты, которые составляют прямую себестоимость продукции. Их размер напрямую зависит от объемов производства и реализации продукции, товаров, услуг.

Прямые затраты – это затраты, связанные с производством отдельных видов продукции, на себестоимость которых они могут быть непосредственно отнесены. Это сырье и основные материалы, полуфабрикаты, заработная плата производственных рабочих, электроэнергия.

Косвенные (накладные) затраты – это затраты, связанные с производством продукции, например общецеховые расходы, общезаводские расходы, часть непроизводственных расходов. Их нельзя связывать с данным конкретным продуктом или подразделением.

Процедура распределения затрат состоит из трех этапов: выбор объекта учета затрат (объектом может быть продукт, заказ, предел, вид производства, структурное подразделение), отбор и накопление затрат, выбор метода распределения затрат по объектам.

Точка безубыточности

Точка безубыточности – это основная финансовая цель, к которой стремится новый бизнес в начале своего существования (рис. 6.15). Основная цель – выйти на безубыточность, то есть нащупать точку, где доходы для начала равны расходам, затратам. Мне пришло в голову сравнение с термином из дайвинга «нулевая плавучесть» (это состояние, когда аквалангист находится в равновесном состоянии: не погружается и не всплывает на поверхность).

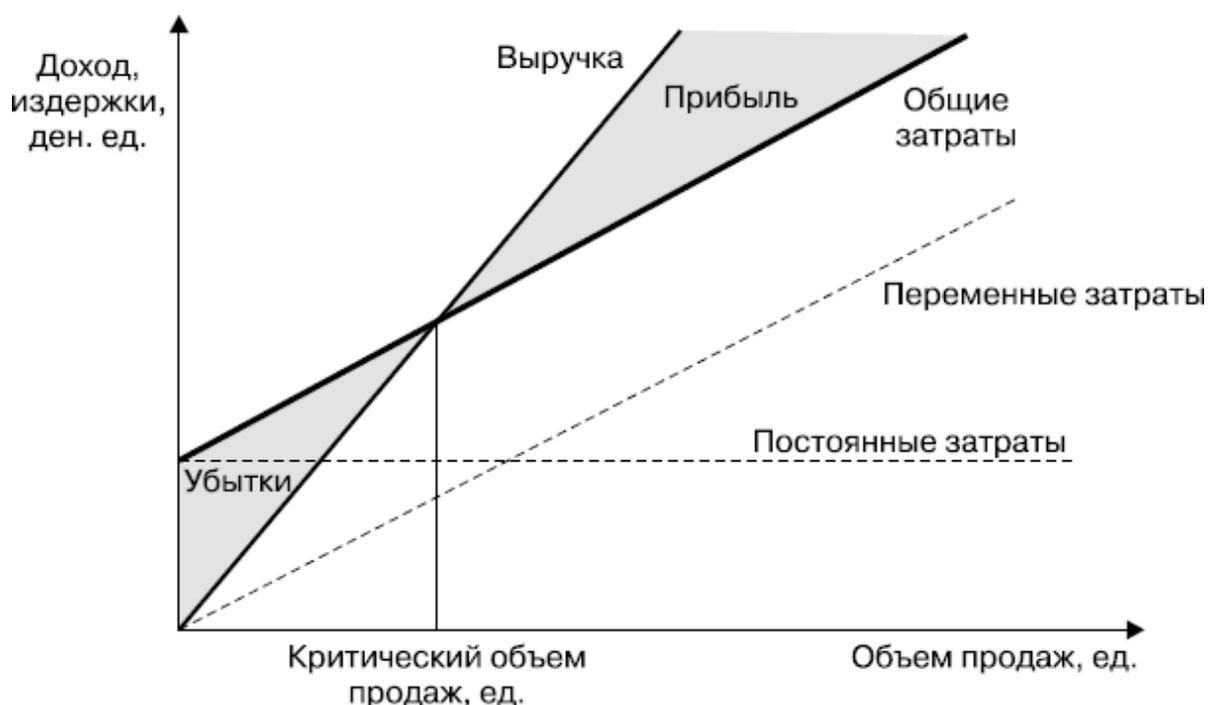


Рис. 6.15. Точка безубыточности (критический объем продаж) в натуральных единицах

Прежде чем идти дальше в своей предпринимательской деятельности, вы должны посмотреть и проанализировать свои затраты. Они состоят из переменных и постоянных. Переменные зависят от уровня деятельности организации. Если продажи растут, то растут и переменные затраты. И наоборот: продажи меньше – затраты тоже. Это дает вам возможность регулировать эти затраты. Переменные затраты определяются на основе того, сколько ресурсов и денег

тратится на одну единицу продукции. В них входят и себестоимость продукции, и затраты на логистику. Постоянные расходы – это груз предприятия (плата за аренду помещений, зарплата сотрудникам, ежемесячные платежи по финансовым обязательствам). Желательно минимизировать постоянные расходы, чтобы иметь большую прибыль при развитии бизнеса. Ваша задача – рассчитать все переменные и постоянные затраты компании. Только после этого можно определить точку безубыточности – точку, выше которой начнется прибыль.

Какой доход необходим, чтобы покрыть все свои расходы в течение определенного временного периода? Сколько нужно продать продукции для получения такого-то дохода? На эти вопросы вы должны ответить честно. Рассчитать точку безубыточности несложно. Определяете, сколько маржинальной прибыли получаете с каждой проданной единицей продукции. Например, если вы продали единицу продукции за 100 рублей, а затратили 50 рублей, то маржа составит 50 рублей. Если в месяц постоянных затрат выходит на сумму 2000 рублей, то нужно разделить 2000 рублей на 50 рублей (маржа) – и вы получите, что для выхода на точку безубыточности нужно продавать 40 единиц продукции. Это расчет в натуральном выражении – в единицах продукции. В стоимостном выражении 40 единиц умножается на цену реализации 100 рублей – получается 4000 рублей. Вот это и будет точка безубыточности вашей бизнес-схемы. То есть уже после продажи 41-й единицы у вас появится прибыль.

Точка безубыточности напрямую зависит от того, какую цену вы поставите на свою продукцию и сколько сумеете продать за определенный период (какой сможете сделать оборот и с какой наценкой). Понятно, что при определенных издержках повышение цены на продукт уменьшит время достижения точки безубыточности и даст больше чистой прибыли. Поэтому в приоритете работа с ценой и маркетингом по увеличению объема продаж.

Ценообразование

Методы ценообразования следующие: цена замещения, сравнение с рынком, дисконтированный денежный поток (чистая приведенная стоимость), сравнение ценности.

Например, вы хотите продать объект недвижимости и желаете знать цену, которая может быть интересна потенциальному покупателю. При использовании метода цены замещения необходимо ответить на вопрос: «Сколько денег будет стоить постройка этого объекта с нулевого уровня?» Предположим, что объект полностью разрушен стихийным бедствием. И вы начинаете считать: сколько будет стоить земля, стройматериалы, рабочая сила и т. д. Таким образом, получаете достаточно верную и справедливую цену.

При методе сравнения с рынком используется ответ на вопрос: «Сколько стоят аналогичные объекты, сходные по своим характеристикам, в данном районе?» Проанализировав ситуацию с подобными строениями в местности, вы вычисляете (с учетом имеющихся расхождений в характеристиках) размер площади, наличие или отсутствие внутренних помещений.

С помощью этого способа можете также просчитать адекватную стоимость вашего объекта.

При использовании способа дисконтированного денежного потока вы отвечаете на вопрос: «Сколько денег принесет этот объект ежемесячно в случае сдачи его в аренду?»

Этот метод применяется только в том случае, когда объект способен создавать постоянный денежный поток (когда продается какой-либо бизнес: чем выше прибыль у предприятия, тем дороже оно оценивается экспертами).

Сравнение ценности содержит в себе ответ на вопросы: «Для кого данный объект представляет наибольшую ценность?», «Какая категория потенциальных покупателей наиболее заинтересована в этом объекте?», «Кто наиболее вероятный покупатель?». Например, ваш объект расположен неподалеку от железнодорожной станции, соответственно, он будет интересен потребителям, которые пользуются доставкой продукции поездами.

Методы увеличения дохода

Существует четыре основных способа увеличения доходов компании.

1. Увеличить количество обслуживаемых клиентов. Например, вы владеете или управляете точкой общественного питания (рестораном или кафетерием). Привлекая больше клиентов, получаете больше заказов и большую прибыль (при условии, что величина среднего чека останется на прежнем уровне).

2. Увеличить средний размер каждой сделки. С помощью маркетинговых мероприятий (при условии, что количество посетителей остается неизменным) вы мотивируете людей покупать больше, например предлагаете услугу обедов на вынос. Так вы стимулируете посетителей оставлять больше денег в вашем заведении.

3. Увеличить частоту сделок на каждого потребителя. Необходимо привлекать клиентов как можно чаще, например делать скидки на бизнес-ланчи, предлагать проводить семейные праздники и торжества, использовать программы лояльности и информирования, то есть держать постоянную связь с клиентами и концентрировать их внимание на вашем заведении.

4. Поднять отпускную цену на продукцию. Это позволит зарабатывать больше при тех же затраченных ресурсах и усилиях. При этом следует помнить, что необходимо создать пул приверженных клиентов и концентрировать внимание на них, так как они дают основную прибыль, и не тратить ресурсы на нелояльных клиентов, которые отнимают больше энергии, чем приносят прибыли.

Ценовая эластичность

Ценовая эластичность (ценовая власть) – это способность поднимать цену на отпускную продукцию или услуги с течением времени. Если вы работаете на рынке, где клиенты чувствительны к изменению цены, то даже незначительное повышение прайса приведет к потере большинства из них (скорее всего, они уйдут к конкурентам) (рис. 6.16).

Когда потребители нечувствительны к изменениям, отпускную цену можно повышать в несколько раз, при этом не теряя в объеме продаж. Например, торговля предметами роскоши, дорогими люксовыми брендами – их покупают, потому что они посылают сигнал о высоком социальном статусе их обладателя, и именно высокая стоимость делает их желанным приобретением для богатой публики. Если вы торгуете такого рода продукцией – поздравляю: вам не грозит потеря клиентской базы в связи с повышением цены.



Рис. 6.16. Ценовая эластичность

Ценовая власть позволяет предпринимателям бороться с последствиями инфляции и изменениями курсов валют, так как даже при относительно благополучной ситуации в экономике любая валюта теряет со временем часть своей ценности – как следствие, для приобретения входных ресурсов и поддержания бизнеса на плаву предприятию требуется все больше денег. Если бизнес не имеет ценовой власти, это опасная ситуация, ведь в случае увеличения затратной части не останется средств для продолжения эффективной деятельности.

Когда вы стоите в начале предпринимательского пути, следует выбирать рынок, который позволит иметь высокую ценовую власть. Это даст возможность вашему бизнесу просуществовать достаточно продолжительное время.

Деловая коммуникация

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

О любом методе переговоров можно достаточно верно судить с помощью трех критериев:

- должен привести к разумному соглашению, если таковое возможно;
- должен быть эффективным;
- должен улучшить (или по крайней мере не испортить) отношения между сторонами.

В переговорном процессе значение имеет грамотное ведение не только деловой (особенно для людей, занятых бизнесом), но и протокольной стороны общения. Успех деятельности во многом зависит от того, насколько участники владеют искусством общения, знают общепринятые правила и нормы делового этикета, умеют вести переговоры. Высшей формой ведения переговоров являются личные переговоры партнеров.

Подготовка к переговорам

Зачастую кажется, что подготовка не имеет значения. Однако многолетний опыт подсказывает, что отсутствие подготовки весьма опасно. Откуда нам знать, что надо соглашаться, если у нас не будет под рукой каких-либо ориентиров для сравнения, чтобы оценить вырисовывающееся соглашение? Откуда нам знать, что пора уходить с переговоров, если у нас не будет ни малейшего понятия о том, насколько велики шансы добиться своего в каком-либо другом месте?

В процессе подготовки к переговорам выделяют внутреннюю и внешнюю подготовку.

Внутренняя подготовка включает:

- подготовку собственных целей;
- определение повестки дня;
- анализ целей партнера по переговорам;
- установление реальных полномочий участников переговоров;
- выявление общих интересов участников переговоров, которые принесут взаимную выгоду.

При подготовке к переговорам главным является постановка собственных целей. Постановка цели кажется делом достаточно ясным, простым и даже само собой разумеющимся, однако на практике это часто не удается.

Многие думают: «Я, конечно, знаю, что надо делать», – и позволяют поставить цель другому человеку, допуская тем самым серьезную ошибку. Правильная постановка цели переговоров представляет собой стратегическое решение.

Для любых переговоров нужно определить: «Чего я хочу добиться в процессе переговоров? Какого конкретного результата?»

Цель описывает конечный пункт переговоров, который необходимо достичь.

Формирование цели отвечает следующим критериям:

- цель должна быть зафиксирована письменно, должен быть установлен срок ее выполнения;
- должна быть реальной;
- должна быть приемлемой с экологической, технической, организационной и социальной точки зрения.

Определение повестки дня в дальнейшем станет основной линией переговоров. Нужно составить повестку дня для переговоров и положить ее на видном месте. Тем самым мы поступаем как партнер, который знает, чего он хочет, и хорошо подготовлен.

Пример повестки дня

Приобретение оборудования.

День: ___ 201_ г.

Место: Москва.

Участники: Иванов, фирма «Спецтехмонтаж», сотрудник Петров.

Время: 10:00–11:00.

Повестка дня

1. Требования, предъявляемые к оборудованию.
2. Выбор оборудования.
3. Оценка имеющегося оборудования.
4. Оплата.
5. Страхование.
6. Проверка, приемка.

Внешняя подготовка к переговорам включает следующие вопросы.

1. Время начала, место проведения и продолжительность переговоров. Психологическое преимущество в переговорах имеет принимающая сторона. Поэтому небезразлично, на чьей территории они проходят.

Психологическим преимуществом обладают не инициаторы переговоров, а те, к кому обращаются с предложением о них. Поэтому время встречи следует предложить назвать партнерам. Договариваться о переговорах принято не менее чем за 2–3 дня, при этом заранее следует уточнить вопросы, выносимые для обсуждения, а также продолжительность встречи. Стороны также договариваются о материалах, необходимых для проведения обсуждения, об итоговых

документах или устных заявлениях. Время начала переговоров принято соблюдать неукоснительно обеим сторонам.

2. Численность делегаций регулируется принципом равенства количества участников и согласовывается предварительно. Отклонение от правила паритета возможно ввиду обстоятельств, о которых необходимо уведомить партнеров. При этом нужно учитывать, что более многочисленная сторона будет иметь психологическое преимущество, поэтому следует избегать большой разницы в численности.

Переговоры идут тем быстрее, чем меньше число их участников. Поэтому, если стоит вопрос о скорейшем заключении соглашения, уменьшают количество участников. Правда, при этом есть риск, что какие-то моменты в договоренности могут быть упущены. Нужно учесть еще и то, что переговоры с большим количеством участников чаще не приводят к обоюдному соглашению.

3. Подготовка помещения для переговоров. Переговоры проводятся в специально отведенном помещении. Перед каждым участником желательно поставить карточку, на которой указываются фамилия, имя и отчество, организация, которую он представляет. На столах следует разложить бумагу для записи и письменные принадлежности.

Если в переговорах участвуют три и более стороны, то они рассаживаются в алфавитном порядке по часовой стрелке вокруг круглого или квадратного стола.

Напряженной работе больше способствуют жесткие стулья. Следует подготовить заранее всю необходимую документацию, чтобы потом не посылать за ней.

Заранее нужно повесить на дверь табличку «Идут переговоры! Просьба не беспокоить!».

После прибытия гостей принимающая сторона должна иметь дело только с ними и не отвлекаться на внутренние дела компании. Несоблюдение этого правила делает унижительным положение гостей, вынужденных дожидаться, когда хозяева завершат свои дела.

4. Организация встречи партнеров. Установилась практика, когда вполне достаточно, если встречать прибывших переговорщиков будет опрятно одетый, приветливый сотрудник. Улыбка обладает способностью притягивать людей. Обращаясь к визитерам, не следует

забывать, что они вольно или невольно читают по вашему лицу ваше отношение к ним.

Человеку без улыбчивого лица не стоит открывать магазин.

Китайская поговорка

Слишком короткое рукопожатие сухой ладони свидетельствует о безразличии. Влажная ладонь указывает на волнение. Сопровождающееся широкой улыбкой рукопожатие (чуть более продолжительное, нежели обычно) – проявление дружеского отношения. Поскольку место справа является более почетным, то встретивший должен идти слева от гостя.

5. Представление участников переговоров происходит до их начала. Это позволяет прибывшим сесть так, чтобы оказаться поблизости с интересующими их партнерами.

Представление партнеров происходит следующим образом. Первым представляется глава делегации хозяев, далее он по убывающей согласно иерархии называет членов своей команды. Затем то же самое делает руководитель делегации гостей. Такой порядок подчеркивает уважение к гостям, поскольку, согласно общим правилам, сначала представляются те, чей статус ниже. Имена и отчества партнеров знать совершенно необходимо. Обращение без имени производит неприятное впечатление.

Звучание собственного имени для слуха человека – самая приятная мелодия.

Д. Карнеги

Если вы не расслышали имени партнера, необходимо вручить ему свою визитку – и он вручит вам свою. Или можно переспросить, ничего зазорного в этом нет. За интерес к своей персоне не осуждают.

6. Обмен подарками (сувенирами). При первой встрече сувениры вручают хозяева. Если у гостей также приготовлены сувениры, то они их дарят следом. Ценность сувенира должна соответствовать рангу того, кому его преподносят: самый дорогой – главе делегации.

7. Размещение участников переговоров. При встрече с глазу на глаз предпочтительнее сесть под углом. Конфликты при таком расположении возникают реже, нежели у сидящих друг напротив друга. Не случайно термин «противостояние» имеет два смысла: и расположение в пространстве, и конфликт.

Хозяину надлежит садиться слева от гостя. Это можно заметить в многочисленных телерепортажах о визитах политиков.

Правила ведения переговоров

1. Переговоры должны вести руководители сторон. Остальные вступают в разговор только по приглашению своего лидера. Если хотят высказаться, просят разрешения у него условленным знаком.

2. Единство позиции членов группы. За столом переговоров не место «особому мнению», каждый человек должен придерживаться единой, заранее выработанной стратегии. Важно соблюдать дисциплину: переговорщики не должны во время беседы заниматься посторонними делами, а должны внимательно следить за выступлениями.

3. Сигналом к началу переговоров служит приглашение главы гостей. Дает он его после того, как стороны познакомились и обменялись сувенирами.

Не следует начинать переговоры с основной темы. Нужно с самого начала создать доброжелательную, непринужденную атмосферу, что в значительной степени поможет достижению договоренностей.

Рекомендуется, если это первая встреча, обменяться сведениями друг о друге, о рынке интересующих друг друга товаров, обсудить программу предстоящих переговоров, выслушать пожелания партнеров и впечатления прибывших.

Если встреча не первая, следует поинтересоваться о переменах в фирме с момента предыдущей встречи, справиться о здоровье членов семьи главы делегации. Можно коснуться и политической тематики, текущих событий в спортивной и культурной жизни.

4. Курить во время переговоров можно только при соблюдении двух условий: когда на столах имеются пепельницы и получено разрешение присутствующих.

5. Чай и кофе хозяева обязаны предлагать только в случае, если переговоры затягиваются и требуется взбодриться. В остальном – на усмотрение принимающей стороны. При этом напитки сначала разносят гостям, начиная с руководителя, потом – своим сотрудникам.

6. Нельзя отвлекаться на телефонные звонки, лучше отключить телефон. Партнер должен верить, что для нас переговоры – самое главное сейчас.

7. Мимика и жесты: в ходе переговоров допустимы только знаки, понятные всем присутствующим. Иные знаки могут произвести впечатление нечестной игры, их рекомендуется избегать.

8. Не следует выходить из помещения во время переговоров. Исключение – случаи, связанные с оказанием медицинской помощи. Если выходят с целью получить дополнительную информацию для своей команды, то это дает одностороннее преимущество в переговорах, а это уже нечестная игра. Если выходят по другим делам, то это неуважение к партнерам. Информацию к переговорам можно получить, объявив перерыв (тогда это может сделать и другая сторона).

9. Обязательно надо вести рабочие записи. Записи во время переговоров настолько прочно вошли в деловой обиход, что тот, кто не записывает, воспринимается негативно: неужели ничего полезного не услышал? Поэтому хоть какие-то записи надо делать, по крайней мере чтобы не обидеть партнеров.

10. Не следует задавать вопросы, относящиеся к коммерческой тайне партнера. Экономические показатели, с кем заключены контракты и их условия, заработная плата работников, численность персонала – все это относится к коммерческой тайне.

11. Не следует ссылаться на то, что вас кто-то обманул. Иначе может сработать эффект неудачника и ваш имидж пострадает: больше все-таки обманывают тех, кто позволяет себя обмануть (хотя в принципе от обмана не застрахован никто). Требование серьезных гарантий не нуждается в подобных «плаксивых» обоснованиях.

12. Увидев просчет партнера, рекомендуется сказать ему об этом: честный поступок повысит ваш имидж и укрепит взаимоотношения как в ближайшей, так и в долговременной перспективе, что в итоге перевесит сиюминутную выгоду.

13. Нужно исключить произвольные действия (крутить ручку во время разговора, дергать галстук, постукивать по столу), потому что они отвлекают собеседника от мысли, могут раздражать.

14. Во время переговоров руки членов вашей делегации должны лежать на столе. Когда они спрятаны, это подсознательно воспринимается как напряжение. Свободно лежащие руки означают спокойствие. Сцепленные пальцы означают защиту, оборону, недоверие.

15. Рисование узоров в блокноте мешает слушать, ибо нельзя два дела делать одновременно с максимальной эффективностью. И говорит это о том, что человек не знает правильных приемов слушания.

16. Следует избегать фамильярно-снисходительных жестов. Похлопывание по плечу мало кому нравится.

17. Устная договоренность равносильна письменному соглашению только в случае, когда она заключена с первым лицом. По отношению ко всем остальным она играет роль протокола о намерениях, то есть необязательна к исполнению.

После подписания соглашения устные договоренности, не вошедшие в письменное соглашение, теряют силу.

При составлении соглашения надо учитывать следующие обстоятельства:

- возможности обхода соглашения каждой из сторон;
- санкции к нарушителям соглашения;
- условия, при которых соглашение теряет силу;
- процедуру досрочного расторжения соглашения;
- возможные ходы на случай, когда изменение ситуации может сделать соглашение невыгодным для одной из сторон;
- контроль за соблюдением соглашения;
- процедуру продления соглашения;
- процедуру модификации соглашения при изменении условий;
- имидж соглашения, впечатление, которое оно будет производить.

Проводить личные встречи и переговоры – это искусство. Они требуют умения владеть собой, находчивости, быстроты ориентации, чтобы принимать правильные оперативно-тактические решения при меняющейся ситуации, способности к поиску и нахождению компромисса, проявлению гибкости. Крайне полезно знание характера и личных качеств партнера по переговорам или умение составить за короткое время правильное представление о нем, выявить действительные его намерения и возможности.

Для быстрейшего достижения поставленной цели следует тщательно готовиться к предстоящим переговорам, предусматривать возможные ситуации, не полагаться на стереотипы, подбирать такую команду, чтобы ее участники могли оказать помощь.

Правила ведения телефонных переговоров

Телефонные переговоры имеют ограничения по времени и зачастую обходятся дорого. Преимущества их состоят в экономии времени при решении конкретного вопроса, повышении оперативности. К проведению переговоров по телефону необходимо тщательно готовиться и прежде всего определить цель и содержание разговора. Полезно зафиксировать вопросы на бумаге.

Говорить следует лаконично, потому что продолжительность разговора не должна превышать 5–6 минут.

Возможная структура телефонных переговоров:

- взаимное представление – 0,5 минуты;
- введение собеседника в курс дела, информация о цели звонка – до 1 минуты;
- обсуждение обстоятельств, сути дела, достижение цели разговора – 2–4 минуты;
- завершение разговора, прощание – 0,5 минуты.

Начинать разговор надо с представления себя и своей организации. Если собеседник не представился сам, вполне уместно вежливо поинтересоваться, с кем вы разговариваете. Можно это сделать или в начале, или в конце беседы. Старайтесь не допускать отклонения собеседника от темы разговора.

Слушайте собеседника не перебивая. Долго не молчите, подтверждайте свое участие в беседе. Если прекратилась связь, соблюдайте правило: перезванивает тот, кто звонил. По громкости поддерживайте разговор на том же уровне, что и при личной беседе, не повышайте голос. Целесообразно держать под рукой бумагу и ручку и делать пометки либо по ходу разговора, либо сразу после его завершения, чтобы не упустить важные детали. Инициатива окончания разговора принадлежит либо позвонившему, либо старшему из беседующих.

По телефону могут быть решены со знакомым партнером конкретные вопросы, ранее не согласованные на переговорах. Этот способ не годится для согласования условий контракта купли-продажи. Если в результате телефонного разговора достигнута договоренность, то непременно следует тотчас послать собеседнику письмо, в котором

подтвердить достигнутую договоренность или отразить высказанное мнение сторон по обсуждавшемуся вопросу.

Структура деловой беседы

Деловая беседа всегда имеет конкретные цели, которых собеседники стремятся достигнуть с минимальными усилиями и затратами времени. Все виды деловых индивидуальных бесед можно разделить на две группы:

- свободные, с двухсторонним обменом информацией, проходящие без специальной подготовки, с учетом или без учета времени;
- строго регламентированные, специально подготовленные.

Деловая беседа должна быть хорошо подготовлена: определены цели, составлен план, установлено время и место встречи.

В зависимости от вида беседы меняются содержание и время наступления очередного этапа.

Любая беседа состоит из следующих этапов.

1. Контакт. Цель – преодолеть психологический барьер и установить атмосферу доверия.

Элементы установления контакта:

- приветствие;
- установление контакта глазами;
- изменение социальной и физической дистанции;
- дайте понять собеседнику, что вы готовились к встрече с ним;
- не начинайте разговор на деловую тему в коридоре, во время перекура.

2. Ориентация. Ее цели:

- получить всю информацию по интересующему вопросу;
- выявить цели собеседника;
- передать собеседнику запланированную информацию;
- анализ позиции собеседника.

Особую сложность на этом этапе представляет умение слушать.

Приведу некоторые рекомендации:

- делайте пометки на бумаге;
- исключите факторы, отвлекающие внимание;
- научитесь выделять главное;
- нейтрализуйте собственные эмоции;
- во время слушания нельзя обдумывать следующий вопрос;

– сконцентрируйте внимание только на сущности вопроса, отбросив все второстепенное.

3. Аргументация. Цель – изменить позицию собеседника. Рекомендации:

- оперируйте простыми, точными и убедительными понятиями;
- темпы и способы аргументации следует выбирать с учетом особенностей характера собеседника;
- аргументация должна быть корректной;
- формулировки должны быть четкими и понятными собеседнику.

4. Решение. Это заключительный этап процесса общения. Подводятся общие и частные итоги беседы, оговаривается полученный результат: действия, сроки, распределяются обязанности сторон, конкретизируются вопросы для последующего решения, а также выделяются нерешенные проблемы.

Факторы, повышающие эффективность деловых бесед:

- отделение человека от проблемы;
- концентрация на интересах, а не на позициях;
- изучение вариантов, которые могут удовлетворить обе стороны;
- поиск объективных критериев оценки;
- нужно помнить, что деловая беседа – это взаимодействие (а не действие);
- деловая беседа проводится с определенной целью, но каждая сторона при этом преследует свои цели;
- соблюдение последовательности этапов проведения деловых бесед и рефлексия переговорного процесса.

Правила убеждения Дейла Карнеги

Привожу 12 правил, соблюдение которых позволяет склонить людей к вашей точке зрения.

1. Единственный способ одержать победу в споре – это уклониться от него.

2. Проявляйте уважение к мнению вашего собеседника. Никогда не говорите человеку, что он не прав.

Секрет тонкого искусства взаимоотношений между людьми – в умении понять точку зрения другого человека и смотреть на вещи и с его, и со своей точки зрения.

Генри Форд

3. Если не правы вы, признайте это быстро и решительно.

4. С самого начала придерживайтесь дружелюбного тона.

5. Заставьте собеседника сразу же ответить вам «да».

6. Пусть большую часть времени говорит ваш собеседник.

7. Пусть ваш собеседник считает, что данная мысль принадлежит ему.

8. Искренне старайтесь смотреть на вещи с точки зрения вашего собеседника.

9. Относитесь сочувственно к мыслям и желаниям других.

10. Взывайте к самым благородным мотивам.

11. Эффектно подавайте свои идеи.

12. Бросайте вызов, задевайте за живое.

Привожу десять правил, соблюдение которых позволяет воздействовать на людей, не оскорбляя их и не вызывая обиду.

1. Начинайте с похвалы и искреннего признания достоинств собеседника.

2. Указывайте на ошибки других не прямо, а косвенно.

3. Сначала поговорите о собственных ошибках, а затем уже критикуйте собеседника.

4. Задавайте собеседнику вопросы вместо того, чтобы приказывать.

5. Давайте людям возможность сохранить лицо.

6. Выражайте людям одобрение по поводу малейшей их удачи и отмечайте каждый их успех. Будьте чистосердечны в своей оценке и щедры на похвалу.

7. Капля меда привлекает больше мух, чем целый галлон желчи. То же относится и к людям: если вы хотите привлечь человека на свою сторону, убедите его сначала в том, что вы его искренний друг. Вот та капля меда, которой можно привлечь его сердце, а это, что бы вы ни говорили, и есть великий прямой путь к его разуму (А. Линкольн).

8. Создавайте людям хорошую репутацию, которую они обязательно будут стараться оправдать.

9. Используйте поощрения.

10. Добивайтесь, чтобы люди были рады сделать то, что вы предлагаете.

Обращение с нежелательными участниками делового совещания и методы их нейтрализации

При проведении совещаний нередко приходится иметь дело с одними и теми же весьма характерными типами участников обсуждения. Данные участники зачастую вносят дезорганизацию и придерживаются неконструктивного подхода при рассмотрении вопросов.

Далее перечислены часто встречающиеся типы участников обсуждения и рекомендуемые методы обращения с ними или их нейтрализации.

- Спорщик – сохранять невозмутимость и деловитость. Предоставить группе возможность отклонять его утверждения.
- Позитивист – предложить ему подведение итогов, втянуть в дискуссию.
- Всезнайка – призвать группу занять определенную позицию по отношению к его утверждениям.
- Словоохотливый – тактично прерывать, напоминать о регламенте.
- Застенчивый – ставить несложные вопросы, укрепить его уверенность в своих силах.
- Негативист – признать, оценить его знания и опыт.
- Не проявляющий интереса – спросить его о работе, привести примеры из его сферы интересов.
- Крупная шишка – избегать прямой критики, применять технику присоединения: «Да, но...».
- Расспрашивающий – адресовать его вопросы группе.

Немного о жестких переговорах

Может показаться, что переговоры – прерогатива бизнесменов, политиков, менеджеров, но нет: переговоры являются неотъемлемой частью жизни любого человека независимо от того, чем он занимается. Мы ведем переговоры, заказывая столик в кафе, договариваясь о приеме ребенка в детский сад, школу или спортивную секцию, решая завести серьезные отношения или жениться. И далеко не всегда оппонент готов идти нам навстречу – у него есть свои цели, которые идут вразрез с вашими, и он будет стоять на своем до последнего. Поэтому уметь вести жесткие переговоры должен любой человек, который хочет оставаться при своих интересах.

Даже если вы абсолютно не умеете противостоять давлению и всегда оказываетесь проигравшей стороной, не расстраивайтесь: ведению жестких переговоров можно научиться. Рассмотрим их главные принципы и приемы.

Пять обязательных элементов переговоров

Существует набор инструментов, с которым вы должны отправляться на переговоры. Цели и аргументации мы уже касались выше, но в данном разделе они рассматриваются под другим углом. Не имея четкого представления о перечисленных ниже элементах переговоров, вы не сможете отстоять свои интересы.

1. **Цель.** Даже в пылу жаркого спора и остром эмоциональном противостоянии вы всегда должны четко помнить, зачем пришли. Нередко случается, что клиент или партнер приходит с одной целью, но опытный и хитрый переговорщик переубеждает его, навязывая свои условия. Обманутый человек понимает, что остался с носом, лишь после того, как придет домой и спокойно все обмозгует. Но сделанного не воротишь – он уже согласился. Поэтому установить цель и не отступать от нее ни на шаг – это первое и самое главное правило ведения любых переговоров, а жестких в особенности.

2. **Аргументация.** Чтобы отстоять свою цель, вы должны быть хорошо экипированы. Аргументы – это ваши доспехи, меч и щит, с помощью которых вы будете отбиваться и нападать. Информационная подготовка к переговорам крайне важна, ведь без нее вы будете абсолютно голыми перед вооруженным до зубов противником.

3. **Знание оппонента.** Это часть вашей информационной подготовки. Вы должны постараться заранее узнать максимум о сильных и слабых сторонах противника, о его предпочтениях. Выяснить, что он любит, какой у него стиль общения, на какие уловки может клюнуть, где его можно невзначай поддеть и вывести из себя (если нужно). Информация от общих знакомых – лучший источник.

4. **Уступки.** Требуйте всегда больше, чем хотите на самом деле. Если противник окажется слабым, то получите больше, чем желали, а если сильным – у вас будут пути к отступлению. Сделав пару незначительных шагов назад, вы создадите иллюзию, будто противник берет верх, и он тут же расслабится и потеряет контроль над процессом.

5. **Время.** В наиболее выгодном положении всегда находится тот, у кого есть возможность тянуть время, кого не поджимают сроки и на кого не давит цейтнот. Если вы видите, что у вашего противника ограничено время, воспользуйтесь этим, затяните принятие решения, и

он начнет уступать, лишь бы успеть. Если у вас имеются временные ограничения, ни в коем случае не показывайте этого оппоненту.

Подготовив этот минимум, пора изучить некоторые приемы, которыми пользуются переговорщики, чтобы достичь своей цели. Их можно разделить на две категории, все зависит от того, слабая у вас позиция или сильная. Но, в принципе, их можно использовать в любой ситуации.

И помните: независимо от того, каковы позиции оппонентов, победа останется за тем, кто окажется психологически сильнее, хитрее и более подкован в технике ведения переговоров.

Сильная позиция

Вы чувствуете себя в сильной позиции, если знаете, что оппоненту необходимо ваше сотрудничество и вы можете навязать ему свои условия.

1. Воспользуйтесь некомпетентностью противника. Приготовьтесь засыпать его терминами, примерами из практики и данными, о которых он, скорее всего, не имеет понятия. Заморочьте ему голову, чтобы он полностью потерялся в дебрях ваших сложных высказываний. Большинство людей постесняются заявить, что ничего не поняли.

2. Надавите на жадность и тщеславие. Эта тактика состоит из двух этапов: сначала нужно расположить собеседника, показать, что вы настроены дружелюбно, что вы на его стороне. Затем необходимо надавить на один из рычагов или на оба сразу. Рассказать, что лично он будет в выигрыше от принятия ваших условий, посулить богатство и славу, приврать, что только он разбирается в данном вопросе, а его начальство – полнейшие олухи и ничего не понимают. Как только человека начнет раздувать от чувства собственной важности, берите его тепленьким.

3. От жесткого к мягкому: эта тактика основана на том, что вы изначально занимаете жесткую позицию, критикуете предложение, отказываетесь от всех условий, «наезжаете» на оппонента по всем возможным и невозможным поводам. Как только вы деморализуете противника, начинайте смягчаться. Вы понимаете, что у него свои обстоятельства, ситуации бывают разные, что все мы живые люди. Выразите сочувствие и понимание. Собеседник будет благодарен, что

вы пошли ему навстречу, и с готовностью согласится на все, что ему предложат. Ну или почти на все.

4. Открытый прессинг. Это самый очевидный способ ведения жестких переговоров. Начинайте морально давить на противника, указывая на недостатки его предложения, говорите, что вам это не нужно и что у вас и без того куча дел. Сверлите его уничтожающим взглядом и говорите ледяным тоном, не предполагающим возражений. О такой тактике обычно говорят «наезд со старта». Не давайте противнику выдохнуть и опомниться.

Слабая позиция

Если вы находитесь в слабой позиции и понимаете, что в вас особо не нуждаются, а вот вам необходимо уладить этот вопрос во что бы то ни стало, значит, нужно брать хитростью.

1. Притворитесь глупцом. Это отличный способ вытянуть максимум информации, вплоть до личного мнения и откровений. Им пользовался еще Сократ, и спустя тысячелетия эта уловка не устарела. Раздобыть нужные вам данные косвенными путями, узнать как можно больше поможет тактика «я ничего не знаю, расскажите мне, пожалуйста». Можно аргументировать свое незнание тем, что вы работаете в этой фирме недавно или заменяете сотрудника, который всегда занимался этим вопросом, а теперь заболел. Вы растеряны, но настроены позитивно: мир не без добрых людей, и перед вами, конечно, именно такой человек.

Таким образом, вы оказываетесь в списке неопасных врагов, и вам отеческим тоном начинают объяснять, что к чему. А там, глядишь, и на уступки пойдут – необходимость помогать сирым и убогим у нас заложена на уровне подсознания. Кстати, эту тактику можно использовать и тогда, когда у вас есть вся информация, просто чтобы сбить с толку противника.

2. Попросите о помощи. У русского человека душа широкая, он склонен к героизму и великодушным поступкам. И если продемонстрировать оппоненту, что вы нуждаетесь в нем и что с его помощью обязательно сможете завоевать все вершины мира, весьма вероятно, что он согласится на ваше предложение.

3. Говорите прямо. Вам нужно расположить к себе собеседника, поэтому иногда стоит немного разоткровенничаться. Расскажите про все свои цели, возможности и опасения, будьте искренни и открыты. Даже если вы лукавите – создайте иллюзию честности и прозрачности. Честность – это очень ценный товар, за который люди готовы отдать многое.

Как видите, жесткие переговоры – это не только моральный прессинг, как мы привыкли думать. Это переговоры, в которых оппоненты идут на хитрость, увертки, используют методы психологического манипулирования и интриги, откровенно лгут, обещают золотые горы, скрыто или открыто шантажируют собеседника (все зависит только от их порядочности). Жесткие переговоры – это переговоры без правил. И в них не обязательно на вас будут кричать, бросать в лицо бумаги или размахивать руками.

Оппоненту важно добиться результата любым путем, но помните: что бы вам ни наобещали, силу имеет только то, что написано на бумаге и подписано обеими сторонами, либо какой-либо другой результат. И результат должен вас устраивать.

Существует немало грязных методов жестких переговоров, когда человека можно выбить из колеи, даже не повысив голоса, – унижить или надавить на больную мозоль. В любой момент оппонент может сказать нечто, от чего вы впадете в ярость, окажетесь во власти обиды, негодования. В таких случаях стоит прямо указать ему, что он переходит рамки приличий, и вернуться к цели вашей встречи.

При ведении жестких переговоров нужно помнить: отказывайте уверенно, но без хамства. Не превращайтесь в пещерного человека, не кричите, не переходите на личности, даже если вас задели за живое. Не позволяйте эмоциям захлестнуть себя – именно эту цель и преследует ваш противник. Профессионал должен быть твердым и вежливым, даже если вокруг него искрят разряды молний. Пока ваш мозг холоден – вы контролируете ситуацию.

Тот, кто умеет вести жесткие переговоры, не станет их жертвой. Тот, кто умеет хорошо их вести, выйдет победителем. И только вам решать, пользоваться этой тактикой или нет, но знать о ней необходимо каждому, чтобы уметь постоять за себя в любой жизненной ситуации.

Рекомендации по подготовке и проведению публичных выступлений

Умело построенная речь заставляет думать, вызывает нужные реакции и эмоции слушателей. Помогает этому часто не форма, а содержание речи: использование сравнений, шуток, цитат, метафор.

Вместе с тем основной недостаток многих выступлений – многословие. Лишние слова засоряют речь (штампы, казенные выражения, слова-паразиты: «так сказать», «это», «ну», «то есть», «как бы»).

До выступления следует:

- выяснить место и условия предстоящего выступления (число присутствующих, расположение зала, имеющееся оборудование);
- узнать, сколько времени отводится на выступление;
- продумать каким образом вас представят аудитории;
- узнать, кто будет присутствовать, и получить о них необходимую информацию;
- отрепетировать выступление;
- проверить оборудование и вспомогательные средства;
- постараться заранее встретиться с присутствующими, таким образом, вы будете «знать» их.

Во время выступления следует:

- в самом начале убедиться, что все сидят и готовы вас слушать;
- произнести первую фразу четко и уверенно, чтобы привлечь внимание;
- обеспечить яркое, интересное начало выступления. К примеру, привести интересный факт по обсуждаемой теме;
- далее стараться удерживать внимание аудитории, поддерживать интерес к выступлению;
- объяснить присутствующим, почему данная тема важна для них;
- перечислить основные пункты выступления (и сказать, когда вы хотели бы ответить на вопросы – по ходу или в конце);
- не напрягаться;
- произносить ключевые слова, написанные на слайдах;
- не зачитывать выступление;

- демонстрировать свою убежденность и энтузиазм словами, голосом и жестами;
- четко рассказать о выгодах;
- представить фактические подтверждения (а не мнения);
- показать финансовую целесообразность;
- продемонстрировать, что потенциальные проблемы выявлены и преодолимы;
- развлекать слушателей короткими историями, иллюстрациями, примерами. Однако анекдоты использовать в крайних случаях;
- варьировать голос (тон и громкость);
- исключить сквернословие, рискованные шутки;
- избегать излишних передвижений и экстравагантных жестов;
- не извиняться;
- обеспечить краткость выступления. Ни в коем случае не нарушать установленный регламент;
- подключать слушателей – разрешать им задавать вопросы и самому спрашивать их;
- дать аудитории возможность слышать, видеть и участвовать, для чего использовать визуальные средства, практические примеры и т. д.;
- прекратить говорить, когда слушатели все еще желают слушать ваше выступление;
- завершить выступление на позитивной ноте;
- учитывать, что окончание речи является весьма важным моментом, который будут помнить дольше, его желательно учить наизусть;
- в конце речи призвать к действию или попросить поддержку, одобрение, также можно по возможности сделать слушателям подходящий комплимент, вызвать смех, использовать цитату;
- обеспечить, чтобы конец и начало выступления были связаны друг с другом;
- отвечать на вопросы уверенно.

При использовании оборудования и вспомогательных средств рекомендуется:

- опробовать данную технику заранее и убедиться в том, что все работает;
- самому в совершенстве владеть этой техникой или пригласить с собой техника, который поможет разрешить проблему с оборудованием;

- иметь в виду, что все может пойти не так, как хотелось бы, и вам придется выходить из положения, используя для иллюстрации выступления другие средства;

- работая с плакатами, делать бóльшую часть надписей заранее, писать четко и ровно (для этого на некоторых плакатах имеется разметка). Стараться приобретать перекидные плакаты – ими удобно пользоваться;

- избегать оранжевого и красного цвета на лекционных плакатах или слайдах, так как в этом случае их трудно читать на расстоянии. Рекомендуется использовать темно-синий, зеленый или черный цвет;

- прокладывать прозрачные пленки для проектора бумагой, чтобы предотвратить их склеивание или падение;

- не читать со слайдов – людям это не нравится;

- размещать на каждом слайде минимум информации (20 или менее слов);

- текст на слайдах делать достаточно крупным, чтобы его хорошо было видно;

- демонстрировать слайды в надлежащем порядке, пронумеровав их;

- использовать зрительные образы, например рисунки.

Немного об этике менеджмента

Этика – учение о морали и нравственности.

Этикет – кодекс хороших манер и правил поведения.

Быть просто вежливым и доброжелательным недостаточно. В деловом этикете общие принципы приобретают специфическую окраску, что выражается в следующих основных правилах:

- будьте во всем пунктуальны;
- не говорите лишнего;
- думайте не только о себе, но и о других;
- одевайтесь как принято;
- говорите и пишите хорошим языком.

Этика менеджмента – набор моральных принципов и ценностей, которыми руководствуется менеджер компании, фирмы, предприятия в управлении его внутренними делами и во взаимосвязях с деловыми партнерами. Это внутренний кодекс законов, который определяет, какие решения можно принимать, а какие – нет, где в бизнесе проходит граница, так сказать, между добром и злом.

Рыночные отношения без этического фундамента обречены на провал. Популярное за рубежом выражение «Деловая этика – основа бизнеса» отражает суть дела, ибо без этики рынок, лишенный социальных ориентиров, предстанет полем конкурентной борьбы без правил и с мало предсказуемыми последствиями. Необходимость в этических нормах поведения следует из самой природы рыночных отношений. Можно уповать на естественный ход вещей: есть рынок – будет и соответствующая этика. Рынок – это не только некий механизм сбалансирования спроса и предложения, но и сложный социальный организм, предполагающий определенную культуру хозяйствования, которая обязывает следовать многим твердо соблюдаемым правилам этики деловых взаимоотношений.

Основной постулат этики менеджмента может быть выражен девизом «Прибыль превыше всего, но честь превыше прибыли». Правильно понимаемая этика менеджмента обеспечивает эволюционный характер социальных процессов, снижает напряженность, стимулирует поиск решений, приемлемых для всех категорий и слоев населения. Она ограничивает область возможных

действий вариантами, которые не наносят ущерба тем или иным объектам.

В завершение данной книги представляю вам «Сто советов менеджеру и предпринимателю» от английского публициста *Сирила Норткота Паркинсона* (1909–1993).

1. Управление – это умение обращаться с людьми.
2. Одной из главных причин успеха немецкого генерала Роммеля было то, что он всегда был на виду, отдавал распоряжения, разъяснял, поправлял и наблюдал, как идут дела.
3. Будьте благожелательны и старайтесь все понять.
4. Пусть ваши подчиненные знают, что вы категорически настаиваете на самом высоком качестве.
5. Вы человек очень мягкий, но только пока нет сбоев в работе.
6. Прекрасные отношения, сложившиеся много лет назад, могут быть мгновенно разрушены. Вред могут принести несколько грубых слов.
7. Не воображайте, что вы непревзойденный руководитель, если со вкусом одеваетесь и производите приятное впечатление. Это совсем не то, что ценят люди.
8. Имя человека – для него самое важное слово на свете.
9. Очень многое зависит от настроения и желания работать. Рано или поздно вы поймете, что наказание часто приносит больше вреда, чем пользы.
10. Подчиненные предпочли бы, чтобы их лидер не колеблясь признавался в собственных ошибках.
11. Все проходит. Вспомните об этом, когда кто-то или что-то начнет вас раздражать.
12. Никогда не бойтесь похвалить – это отличный способ заставить людей хорошо работать. Похвала – самое дешевое и, пожалуй, лучшее средство воздействия на людей.
13. Задача командира – заботиться о здоровье и условиях жизни своих подчиненных.
14. Никогда не обещайте того, чего не можете выполнить. Обещания запоминаются надолго.
15. Научиться влиять на людей, помогать им развиваться, совершенствоваться – главное для руководителя.

16. Обстановка должна быть такой, чтобы люди всегда чувствовали поддержку руководителя, чтобы они были настроены искать что-то новое, проявляли инициативу, действовали решительно, не боялись рисковать.

17. Самый эффективный и самый дешевый способ научить управлять – не сосредоточивать всю власть в одних руках, а разделять сферы деятельности между подчиненными и не вмешиваться в их работу.

18. Ничто не воодушевляет человека сильнее, чем ответственность за порученное ему пусть и небольшое дело.

19. Дайте руководителю небольшой капитал и предельно маленький штат.

20. Неудачи заставляют нас задумываться.

21. Чаще напоминайте сотрудникам о достижениях вашего учреждения. Это благоприятно сказывается на настроении коллектива.

22. К мнению большинства людей стоит прислушиваться. Не считайте себя единственным человеком, способным предложить гениальную идею.

23. Желание победить – уже полпобеды. Когда ваши подчиненные предлагают что-то новое, не отвечайте, что это невыполнимо. Этим вы только тормозите развитие фирмы.

24. Не латайте на скорую руку. Обычно латать так же трудно и дорого, как сделать заново.

25. Поощрение новых идей способствует коллективному труду и делает работу интереснее, потому что все больше сотрудников задумываются об улучшениях и усовершенствованиях.

26. Скандалы и ссоры всегда обходятся недешево. Едва ли кто реально в них побеждает.

27. Избегайте столкновений как огня.

28. Обязанности должны быть строго распределены между членами команды.

29. Хорошая команда обычно невелика.

30. Каждый в команде хорошо знает свою роль, все несут равную ответственность за работу.

31. Командная работа помогает воспитывать руководителей.

32. Большой разницы между членами команды в заработной плате не должно быть. И по положению они должны быть приблизительно

равны.

33. Руководитель должен уметь говорить «нет».

34. Очень важно, чтобы «лейтенантов» подбирали правильно. Из них появятся затем «генералы».

35. Пусть только лучшие сотрудники отбирают новых работников.

36. Воспитывать смену, передавать самые важные и сложные дела молодежи – одна из главных задач руководителя.

37. Лучшие из руководителей не интересуются тем, что мешает им работать. Они заняты, несмотря на известные всем трудности, и удивительно много успевают.

38. Опытный руководитель всегда оказывается первым там, где произошла неприятность.

39. Нужно быть неизменно дружелюбным с каждым, но держаться на расстоянии.

40. Учитесь хранить чужие секреты.

41. За все приходится платить.

42. Опыт в управлении людьми трудно переоценить.

43. Право принимать решения должно принадлежать непосредственному исполнителю. Дайте специалисту свободу действий. Доверяйте им, и они вас не разочаруют.

44. Те, кто привык принимать решения в последнюю минуту, рискуют свести на нет все свои труды.

45. Принимая решение, лучше всего полагаться на мнение специалистов, а не на факты и цифры. Факты могут подвести.

46. В жизни часто приходится идти на уступки. Опытный менеджер знает, что труднее всего выбирать между принципами и выгодой.

47. Идти в ногу со временем – это значит работать над созданием нового, а не тратить деньги на обновление устаревшего, выходящего из употребления оборудования.

48. Старайтесь иметь точную информацию о деле, по которому принимаете решение. Хороший хирург не станет оперировать, если есть другой способ помочь больному.

49. Менеджеры тоже учатся на ошибках – и на своих, и на чужих.

50. Преуспевающий администратор занимается прежде всего главными вопросами, а второстепенными не занимается совсем.

51. Умение сосредоточиться – ключ к успеху.

52. Мудрый руководитель понимает, что главное, чем он располагает, – это его подчиненные.

53. Знаменитый философ Лао-цзы много столетий тому назад сказал: «Тому, кто управляет людьми, следует оставаться в тени. Люди не замечают присутствия настоящего лидера».

54. Старайтесь не принимать на службу новых работников, если в этом нет крайней необходимости. Не раздувайте штат.

55. Не становитесь рабом однажды введенного порядка.

56. Здравого смысла не займешь у инструкций. От руководителя чаще требуются нестандартные решения.

57. Канцелярская работа должна быть сведена к минимуму.

58. Даже самые мудрые из людей не любят выслушивать замечания.

59. Никогда не делайте замечание сотруднику в присутствии сослуживцев.

60. Человека должен направлять не другой человек, а желание хорошо делать свое дело.

61. Руководитель должен уделять основное внимание итогам работы, а не процессу.

62. Значимую прибыль приносит небольшая часть продукции. Сосредоточьтесь на ней.

63. Планируйте запас времени – на всякий случай. Неожиданный срыв отбросит назад.

64. Только вклад человека в общее дело оправдывает его зарплату.

65. Не бойтесь покинуть свой кабинет и пойти поговорить с тем, кто вам нужен.

66. И у начальников бывает плохое настроение. Лучше подождать, пока придешь в себя.

67. Берегите время.

68. Руководитель должен отучить подчиненных прибегать с проблемой. Они должны приходить с готовым решением.

69. Не перегружайтесь.

70. Не позволяйте папке для входящих бумаг брать верх над вами.

71. Беседы по телефону – это прерванные размышления и дела.

72. Время и спокойная обстановка необходимы для решения большинства дел.

73. Руководителю необходимо время от времени беседовать по душам со своими подчиненными.

74. Руководитель должен иногда спрашивать сотрудников, чем он может им помочь.

75. Берегите время своих подчиненных.

76. Кадровые вопросы можно назвать вопросами жизни и смерти.

77. Принимаясь за новое дело, спросите себя, что случится при условии, что вы с ним не справитесь.

78. Некоторые руководители, если им что-то нужно серьезно обдумать, решают два дня работать дома.

79. Основной план предприятия – это бюджет.

80. Даже гений не может знать всего на свете.

81. Мало владеть знаниями. Нужно уметь их применять.

82. Руководитель не может надеяться только на удачу, не беспокоиться о будущем.

83. Иметь намерение и исполнять его – разные вещи.

84. Избежать неприятностей, срывов и кризисов невозможно.

85. Управляя, не следует цепляться за старое, поддерживать его искусственно.

86. Будьте преданными предприятию, на котором работаете.

87. Сразу гладко ничего не идет.

88. Ваша идея кажется вам гениальной. А что говорят другие?

89. Человек так уж устроен от природы, он чаще недоволен, чем доволен жизнью.

90. Многие люди живут по привычке. Не надо пытаться немедленно сломать какие-то из них.

91. В каждом деле есть приятные стороны.

92. Нет плохих солдат, есть плохие командиры.

93. Один из лучших способов разобраться с жалобщиком – выслушать его внимательно и терпеливо.

94. Многие недооценивают чувство юмора в жизни людей.

95. Не отвлекайтесь, когда разговариваете с людьми.

96. Смотрите в будущее.

97. Не думайте, что вам удастся заниматься всю жизнь только одним товаром.

98. Не злоупотребляйте символами власти. Такие «знаки отличия» только вызывают досаду.

99. Сегодня имеют значение не внешние атрибуты власти, а качество работы руководителя.

100. Ничто не заменит личного общения.

Успехов и светлых мыслей!

ОТЗЫВЫ

С Алексеем Харинским мне довелось проходить один из тяжелых, но важных тренингов у известного бизнес-тренера. Причем Алексей, как более опытный и подготовленный из нас, отнюдь не новичок, был модератором нашей команды. Его дельные советы, меткие комментарии, ненавязчивая помощь при исправлении наших ошибок и вообще дружеская поддержка помогли мне и моим товарищам пройти тренинг успешно и добиться хороших результатов, в том числе увеличив наши доходы.

Прошло несколько месяцев. Наше общение с Алексеем продолжалось. И я стал свидетелем того, как росло мастерство Алексея. Сейчас это не только грамотный специалист, но и прекрасный бизнес-тренер. Сильный продажник, великолепный менеджер, который теперь умеет и желает передавать свои знания тем, кто хочет улучшить свои показатели.

Очень рекомендую учиться у Алексея! Жалеть точно не придется!

Юрий Константиновский

Алексей, я очень рада, что побывала на вашем вебинаре! Вы даете практическую информацию. Я помню то время, когда у меня была куча вопросов и не было ни одного ответа. Многие ответы я находила, учась на своих ошибках, а это сильно бьет по карману. Сразу видно, что вы практик! И сегодня вы приобрели на одного читателя больше!

Вероника Ким

Здравствуйтесь, Алексей. Присутствовала на вашем вебинаре. Скажу по правде, он необычен. Необычен тем, что вы заставляете работать публику и каждый слушатель может считать себя соавтором вашего выступления. А для себя я

взяла на заметку много нового. Например, я никогда не подсчитывала, сколько стоят мои услуги за 1 час. А после вебинара серьезно занялась подсчетами. Это действительно стимулирует на движение вперед. Уже неохота тратить драгоценное время попусту. И когда вы рассказывали, через что вам пришлось пройти, невольно вспомнила все свои практически такие же начинания.

С уважением, Татьяна Иоффе

Здравствуйте, Алексей! С удовольствием присутствовала на вашем вебинаре. Восхищена! Супернужная и полезная информация!!! Просто не успевала записывать... Во всем чувствуется профессионализм – в словах, в рекомендациях, в практических советах. Огромное спасибо за «волшебный пендель» – предложение посчитать, сколько стоит МОЙ час времени. О-о-очень хорошее упражнение! Очень хорошее для мотивации. Спасибо. Некоторые ваши советы я даже взяла на вооружение и буду применять в своей практике. С нетерпением жду ваших новых статей и вебинаров.

С уважением, Елена Санникова

Алексей, посетил ваш вебинар! Очень интересный подход к росту в направлении развития и предприимчивости. Действительно, многим людям озвученные мысли могут помочь решиться на эти шаги и будут поддержкой в преодолении трудностей. С моей точки зрения, вы начали раскрывать очень важную и полезную тему!

Успешного развития!

Артем Воротников

Спасибо, Алексей, за интересный вебинар! Было приятно находиться в окружении людей целеустремленных, предприимчивых. Много было близкой информации, с которой сталкиваешься в повседневной жизни. Также была познавательная информация, которую я взяла на карандаш,

надо будет еще осмыслить. Здорово!!! Надеюсь на продолжение, так что жду с нетерпением второй части и последующих!

Айтжамал Тастабаева