

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
АКАДЕМИЯ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ
И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ РАБОТНИКОВ ОБРАЗОВАНИЯ

А.В. Иванов, Е.Н. Шимутина

ДЕЛОВОЕ АДМИНИСТРИРОВАНИЕ

Учебное пособие



Москва
2009

Иванов А.В., Шимутин Е.Н.

Деловое администрирование: Учебное пособие. – М.: АПКППРО, 2009. – 86 с.

Рецензенты:

Пинская М.А., к.п.н., Государственный университет – Высшая школа экономики
Косарецкий С.Г., к.психол.наук, руководитель Центра стратегических разработок Академии социального управления

Руководитель проекта:

А.И. Рытов

Научный руководитель проекта:

Э.М. Никитин, доктор педагогических наук, профессор

Издание осуществляется в рамках проекта ФЦПРО

«Разработка и апробация модели многовекторной системы непрерывного образования (повышения квалификации) директоров школ в системе общего образования Российской Федерации с использованием модульных программ», реализуемого в рамках мероприятия 20

*«Разработка и реализация комплекса мер по формированию управленческого корпуса для системы образования, соответствующего современным требованиям»
Федеральной целевой программы развития образования на 2006–2010 годы*

Настоящее учебное пособие, а также рабочая тетрадь к нему входят в учебно-методический комплект, предназначенный для подготовки региональных тьюторов к реализации модульной программы обучения директоров школ. Материалы носят практико ориентированный характер, нацелены на деятельностное освоение теоретических основ и нормативной правовой базы современного менеджмента в образовательном учреждении. Данный комплект с одинаковым успехом может быть использован как для проведения курсов повышения квалификации, так и для самостоятельной работы.

Материалы адресованы руководителям образовательных учреждений, руководителям и специалистам региональных и муниципальных органов управления образованием, региональным, муниципальных проектных (стратегических) команд, команд развития (модернизации) образовательных учреждений, специалистам системы повышения квалификации работников образования.

ББК 74.24

ISBN 978-5-8429-0401-3 (учебное пособие)
ISBN 978-5-8429-0400-6

© Иванов А.В., Шимутин Е.Н., 2009
© АПКППРО, 2009
© Федеральное агентство по образованию, 2009

РАЗДЕЛ I. РУКОВОДИТЕЛЬ ОУ – ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕНЕДЖЕР

Глава I.

Эффективное управление организацией

§ 1. Понятие «управление»

*Минимальность напряжения
и максимальность повторяемости успеха –
основные показатели профессионализма.
О.С. Анисимов*

Преобразование всех сфер жизни нашего общества, включая и сферу образования, выдвинуло на первый план проблему эффективности деятельности руководителя – менеджера и проблеме управленческого профессионализма. Это, в свою очередь, поставило вопросы принципиального плана: что есть профессионализм управленца? Существуют ли инварианты профессионализма управленца? Какие уровни профессиональности можно выделить? Какие факторы обеспечивают переход с уровня на уровень?

Когда употребляют понятие профессионализма, то обычно подразумевают, что деятельность специалиста соответствует некоторым внеиндивидуальным требованиям. Соответствие деятельности некоторой системе требований является сущностной характеристикой деятельности. Следовательно, необходимой предпосылкой профессионализма является наличие профессиональной системы требований к осуществляемой деятельности. Достаточной предпосылкой выступает наличие образцов реальной деятельности, соответствующих этим требованиям.

Система требований имеет свою иерархическую структуру. Самый простой уровень – **требования к конечному результату деятельности**. Более сложный уровень – **система требований к процессу получения этого результата** (результат с такими характеристиками должен быть получен с помощью определенных технологий). Еще более сложный уровень – **система требований к организации процесса получения результата** (результат с такими характеристиками должен быть получен с помощью таких-то методов при таком-то типе разделения труда, эти типы таким-то образом связаны друг с другом и т.п.). Самый высокий уровень, сохраняющий все предшествующие требования, акцентирует внимание на **системе требований к критериям организации процесса получения результата** (результат с такими характеристиками должен быть получен с помощью таких-то методов при таком-то типе разделения труда, который выбирается исходя из таких-то критериев).

Функциональная структура профессионализма может быть представлена следующим образом: профессионализм относительно применения исходных материалов, средств, способов применения этих средств, конечных результатов, путей пе-

рехода исходных материалов в конечный продукт, профессионализм деятеля. Профессионализм деятеля можно еще разбить на элементы: профессионализм относительно понимания и принятия содержания норм деятельности (целей, планов, программ, технологий, методов, подходов и т.д.) и профессионализм относительно наличия требуемых способностей. Владение деятелем системой профессиональных норм называется компетентностью.

Если мы акцент в деятельности ставим на деятеле, его способностях и способе участия в деятельности, то приходим к пониманию профессионализма, выраженному следующим образом: **профессионализм деятельности – это качественная характеристика субъекта деятельности – представителя данной профессии, которая определяется мерой владения им современным содержанием и современными средствами решения профессиональных задач, продуктивными способами ее осуществления**.

Управленческая деятельность – принципиально отличающийся от других видов деятельности труд. Основные психологические особенности управленческой деятельности можно свести к следующему:

- большое разнообразие видов деятельности на разных уровнях управленческой иерархии;
- неалгоритмический, творческий характер деятельности, осуществляемый при недостатке информации и в условиях часто меняющейся, нередко противоречивой обстановки;
- ярко выраженная прогностическая природа решаемых управленческих задач;
- значительная роль коммуникативной функции;
- высокая психическая напряженность, вызываемая большой ответственностью за принимаемые решения.

Управленческая деятельность требует осуществления (совершения, исполнения) руководителями множества разнообразных управленческих работ. Специализированные виды этих работ именуются функциями управления. Все содержание процесса управления расчленяется на специализированные функции главным образом для того, чтобы закрепить отдельные виды работ за определенными исполнителями и тем самым придать процессу управления упорядоченность, обеспечить высокий профессионализм выполнения управленческих работ.

Общие или универсальные функции присущи управлению любой сферой и любой деятельностью. К таким функциям относят целеполагание, планирование, организацию, координирование, стимулирование и контроль.

Функция *целеполагания* заключается в выработке основных, текущих и перспективных целей деятельности. Руководитель должен сверять свою

деятельность с реальной ситуацией, сложившейся в обществе, в подразделениях организации, с решениями вышестоящих руководителей. При всем том надо еще и уметь корректировать текущие действия и стратегию, то есть пересматривать цели, менять их положение в системе ценностей.

Функция *планирования* заключается в выработке направлений, путей, средств и мероприятий по реализации целей деятельности организации. Предпосылкой планирования является прогнозирование – выявление и предвидение объективных (реальных) тенденций, состояний развития организации в будущем.

Функция *организации*. Под организацией понимается процесс, деятельность, направленные на упорядочение взаимодействия людей, идей, процессов. Функция организации заключается прежде всего в объединении элементов (людей, идей и процессов) в системное целое, в результате чего образуется жизнеспособная, эффективная и устойчивая система.

Организация взаимодействия членов школьного коллектива должна быть гибкой, оперативной, надежной, экономичной и самокорректирующейся. Последовательность реализации функции организации обычно следующая:

- определение целей, задач и особенностей совместной деятельности членов организации;
- выявление потребности в ресурсах для осуществления целей и обеспечение бесперебойного снабжения этими ресурсами;
- установление последовательности действий исполнителей, продолжительности и контрольных сроков их выполнения;
- выбор способов осуществления необходимых действий и взаимодействий людей для достижения целей;
- установление между членами организации необходимых организационных отношений (соподчиненности, координации и др.);
- создание соответствующей мотивации у членов организации в достижении стоящих целей.

Ключевым моментом реализации этой функции является процесс организации взаимодействия между подчиненными. В числе принципов эффективной организации взаимодействия следующие:

- специализация исполнителей;
- количественная и качественная пропорциональность частей, образующих систему;
- параллельность действий;
- ритмичность деятельности.

После осуществления функции организации могут возникнуть некоторые несоответствия между всеми элементами созданной системы или механизма достижения целей. В этих случаях появляется необходимость, во-первых, уточнить характер действий исполнителей, сделать их более согласованными, гармоничными и эффективными и, во-вторых, устранить отклонения от заданного организацией режима функционирования системы. Такая «тонкая настройка» системы получила название функции *координирования* и регулирования совместной деятельности.

Функция *стимулирования* включает в себя разработку и использование стимулов к эффективному взаимодействию субъектов совместной деятельности и их результативной деятельности. Руководитель при осуществлении этой функции должен придерживаться ряда принципов:

- зависимость величины стимула от конкретного вклада подчиненного в общее дело;
- связь стимулов с целями деятельности организации;
- единство интересов подчиненного, организации и общества в целом;
- разумное сочетание моральных и материальных стимулов;
- сочетание стимулирования с мерами наказания и принуждения.

В числе основных функций управления важная роль принадлежит функции *контроля, учета и анализа* деятельности. Содержание этой функции включает комплексное изучение деятельности и предполагает:

- ✓ наблюдение за ходом, динамикой и закономерностями развития процессов в управляемой системе, измерение, регистрацию и группировку данных;
- ✓ сравнение ее параметров с заданной программой функционирования;
- ✓ количественную и качественную оценки эффективности деятельности;
- ✓ выявление отклонений, узких мест в развитии системы;
- ✓ выявление причин сложившегося состояния;
- ✓ определение наиболее целесообразных путей восстановления работоспособности системы.

Как правило, объем всех вышеперечисленных функций превышает объем реально выполняемых, в которых наблюдается определенная избирательность, предпочтение одних функций другим, поэтому у каждого руководителя определяется свой стиль деятельности.

Таким образом, профессиональная управленческая деятельность предъявляет к руководителю, входящему в эту деятельность, *определенный набор требований*. Если менеджер соответствует этим требованиям, мы называем его профессиональным управленцем. Понятно, что степень соответствия деятеля предъявленным ему требованиям может быть разной. Тогда качественно определенные *степени соответствия менеджера требованиям профессиональной деятельности* будем называть **уровнями профессионализма** управленца. Каждый уровень должен иметь такую степень качественной определенности, которая позволяла бы легко отличать один уровень от другого. Характеристики уровня должны быть универсальны для любой деятельности данного типа. Ведь если мы говорим об уровнях профессиональной управленческой деятельности, то данные характеристики уровня должны позволить выделить этот уровень в любой профессиональной управленческой деятельности, к какой бы сфере деятельности это ни относилось.

В качестве основных **уровней профессионализма** выделяются: *уровень решения управленческих задач* и *уровень решения управленческих проблем*, которые разбиваются на несколько подуровней. Переход с одного уровня на другой однозначно определяется степенью владения рефлексивной культурой, или системой норм, созданных на основе интеллектуальных ценностных критериев.

Задача и проблема в управлении

В чем же различия между деятельностной **задачей** и **проблемой**? *Деятельностной задачей* будем считать ситуацию наличия нормы и требований к ее реализации в конкретных условиях. Решение задачи в деятельности сводится к реализации нормы в конкретных условиях этой деятельности. *Деятельностной проблемой* будем считать *отсутствие необходимой нормы* при наличии требования получения необходимого продукта. Есть ситуация, есть деятельность, изменились условия деятельности – непонятно, что нужно делать. Таким образом, решение проблемы в деятельности состоит в нахождении такого решения (создание такой нормы деятельности), которое позволит получить продукт в изменившихся условиях. Другими словами, решение проблемы в деятельности состоит в *сведении ее к деятельностной задаче*.

Итак, в профессиональной управленческой деятельности можно выделить два основных уровня: *уровень управленческих задач (А)* и *уровень управленческих проблем (В)*. Введем качественные характеристики этих уровней.

Управленческая задача состоит в наличии управленческого решения и необходимости его выполнения, т.е. в случае возникновения затруднения в исполнительской деятельности управленец имеет представление о том, что и как нужно сделать, чтобы вывести деятельность из затруднения. Причем, если готового решения нет, но управленец знает, что нужно сделать, чтобы его сформулировать, и может это сделать, то это более сложный, но тоже задачный уровень.

Управленческая проблема будет состоять в отсутствии готового управленческого решения, в отсутствии представления о том, как надо выходить из сложившейся ситуации. Умение поставить, а затем и решить управленческую проблему характеризует управленца более высокого уровня профессионализма.

Очевидно, что *уровень решения управленческих проблем базируется на способностях решать управленческие задачи*. Определенный уровень профессиональной управленческой деятельности может быть охарактеризован как требованиями, предъявляемыми к самой управленческой деятельности (например, наличие средств управленческой деятельности этого уровня, наличие технологий принятия управленческих решений на этом уровне и т.п.), так и требованиями, которые предъявляются к профессионалу-управленцу этого уровня.

А. Уровень решения управленческих задач

Общая характеристика уровня: первый уровень профессионализма в управлении характеризуется умением управленца реализовывать имеющиеся управленческие решения. Этот уровень можно назвать *исполнительским звеном* в управлении.

Рост профессионализма управленца соответствует его переходу с одного подуровня на другой. Направление перехода задает требование обеспечить большую надежность и ответственность в непредсказуемых условиях. Каждый последующий подуровень, сохраняя возможности предыдущего, имеет свои отличительные черты.

Передвижение внутри каждого подуровня соответствует количественному и качественному усложнению рисунка действий управленца.

Успешная реализация конкретного управленческого решения

Управленческая деятельность позволяет выйти из определенного затруднения в исполнительской деятельности. Это наиболее простой уровень профессиональной управленческой деятельности, он говорит о том, что управленец знает, когда нужно ввести управленческое решение, знает содержание этого решения и может все это проделать.

Самый простой вариант: управленец имеет одну схему решения, и каждый раз, когда возникает ситуация, в которой она действует, управленец ее реализует.

Пример непрофессионализма этого подуровня: управленец имеет одну схему управленческого решения и применяет ее во всех подходящих и неподходящих ситуациях.

Успешная реализация типового управленческого решения

На этом подуровне управленец приобретает способность выходить из любого затруднения в исполнительской деятельности в пределах соответствующего типа затруднений и в рамках допустимого объема времени без сильного напряжения. Подуровень характеризуется тем, что управленец имеет набор типовых решений по данному типу затруднений, имеет представление об условиях, в которых каждое из них применимо, и в случае возникновения какого-либо затруднения из этого типа он выбирает наиболее подходящее и его реализует.

Пример непрофессионализма этого подуровня: при изменении внешних условий не происходит смены решения или происходит реализация правильно выбранного решения по схеме реализации другого решения.

Успешная реализация типового управленческого решения с самокоррекцией своих действий

Этот подуровень предполагает способность управленца выходить на рефлексию над своими действиями и в случае обнаружения несоответствия своих реальных действий требуемым проводить самокоррекцию, которая возвращает его к реализации требуемого решения. Управленец этого подуровня способен контролировать не

только результат своих действий, но и сам процесс реализации решения. Вводится процессуальная характеристика его действий, она становится замечаемой и фиксируемой.

Пример непрофессионализма этого подуровня: неоправданная смена решения по ходу его осуществления (сначала реализовывалось одно решение, возникли какие-то трудности, и это решение отбрасывается как негодное, и начинается реализация другого).

Успешная реализация типового управленческого решения с его тактической коррекцией

На этот подуровень управленец переходит, получая способность локально изменять решение, не разрушая его, выявляя те звенья в решении, которые необходимо оставить, и звенья, которые необходимо изменить, что позволяет адаптировать решение к конкретной ситуации.

Пример непрофессионализма этого подуровня: такое изменение звена принятого решения, которое противоречит всему решению, или такое изменение решения, которое делает вообще невозможным его реализацию, разрушает его.

Этот подуровень, опыт пребывания на нем подготавливает управленца к переходу на более сложный уровень профессионализма – уровень решения проблем.

В. Уровень решения управленческих проблем

Общая характеристика уровня: этот уровень профессионализма в управлении, базируясь на способностях первого уровня, подразумевает умение управленца принимать новые, нетривиальные решения. В этом уровне можно выделить следующие подуровни.

Участие в решении управленческих проблем, поставленных и снятых другими

Управленец приобретает опыт управления существенно изменяющейся деятельностью на основе опыта управления прежней, соучаствует в процессе изменения прежней деятельности.

Пример непрофессионализма этого подуровня: управленец начинает управлять меняющейся деятельностью так, будто это функционирующая деятельность.

Самостоятельная постановка и снятие проблем

Управленец приобретает способность к самостоятельной проблематизации и депроблематизации прежней деятельности. Любое достаточно серьезное изменение в деятельности перестает быть трагедией.

Пример непрофессионализма этого подуровня: изменение деятельности без достаточных на то оснований, постоянное экспериментирование.

Полная рефлексивная самоорганизация

На этом подуровне управленец приобретает способность легко переходить с одного подуровня на другой с адекватным типом пребывания на

каждом из подуровней. Он умеет решать и проблемы, и задачи; когда необходимо, он реализует задачный тип существования в деятельности, если становится необходимым, то переходит к постановке и решению проблем. Приобретается некоторая завершенность, целостность пребывания в деятельности.

Рассмотрим механизм, обеспечивающий переход с одного подуровня на другой.

Рефлексия и профессионализм управленца

Рефлексия – это психический механизм, обеспечивающий существование человеческой деятельности. Он не сводится к имеющимся у человека мышлению, сознанию, самосознанию, воле или личности, к другим психическим механизмам. *Рефлексия интегрирует все психические функции для одной цели – обеспечить существование человеческой деятельности как источника существования самого человека.* Рефлексия – это внутренняя часть деятельности, психологическая ее часть. Ее предпосылки заложены природой в каждом человеке в виде физиологического механизма обратной связи – рефлексов. Однако до становления полноценной рефлексии психика человека должна пройти определенный путь.

В рефлексии выделяется следующая последовательность процессов: осуществление деятельности, фиксация затруднения в деятельности, выход из деятельности в пространство рефлексии, реконструкция ситуации, определение причины затруднения, перепроектирование действия, выход из рефлексии в деятельность, осуществление деятельности. Рефлексия считается состоявшейся тогда, когда налажен непрерывный замкнутый цикл этой последовательности процессов.

Рефлексироваться могут как вся деятельность в целом, так и какие-то ее отдельные стороны. Существует определенный цикл смены акцентов в рефлексии:

- с результативности деятельности на **процесс** ее осуществления;
- с процесса на **организацию** процесса;
- с организации процесса на **критериальность** организации процесса.

Рефлексивные процессы могут проходить в двух режимах: первый – *консервирующий*, обеспечивающий *сохранение* прежнего способа действия; второй – *расконсервирующий*, направленный на *изменение* прежнего способа действия.

При естественной рефлексии все акценты, как правило, перемешаны. Изменение акцентов не замечается, все рефлексивные процессы «склеены». Целенаправленное рефлектирование невозможно. Роль культуры состоит в придании рефлексивным процессам целенаправленного, оформленного, организованного характера.

При искусственной рефлексии все ее акценты подконтрольны. Такая рефлексия протекает в строгом соответствии с системой норм осуществления рефлексивного процесса. Культурные нормы рефлексии создаются на основании **ценностных и интеллектуальных критериев**, они не должны вести к разрушению психики человека, обязаны

быть «экологичными» относительно человека. В то же время они призваны делать искусственными психологические процессы. Совместить эти требования очень непросто.

Выводы по параграфу

В профессиональной управленческой деятельности можно выделить два основных уровня. Первый – *уровень решения управленческих задач*. В него входят подуровни:

- успешная реализация конкретного управленческого решения;
- успешная реализация типового управленческого решения;
- успешная реализация типового управленческого решения с самокоррекцией своих действий;
- успешная реализация типового управленческого решения с его тактической коррекцией.

Второй – *уровень решения управленческих проблем*. В него входят подуровни:

- участие в решении управленческих проблем, поставленных и снятых другими;
- самостоятельная постановка и снятие проблем;
- полная рефлексивная самоорганизация.

Способность к рефлексии как специальному типу анализа своей деятельности лежит в *основании* профессионализма управленца. Эта способность, как отмечалось, **универсальна** относительно конкретной управленческой деятельности и не зависит от типа реальных управленческих процедур.

Деятельность и рефлексия находятся в неразрывном единстве: изменения в деятельности рано или поздно приводят к изменению в рефлексии, изменения в рефлексии ведут к изменениям в деятельности. Чем культурнее рефлексия, тем эти изменения происходят быстрее, тем они более существенны, тем выше их значимость для социокультурной среды. Вне развития рефлексивно-аналитических способностей управленца ставится под сомнение и рост профессионализма этого управленца.

§ 2. Управление заинтересованными сторонами

Современный подход к теории управления говорит о том, что управленец (менеджер) при планировании своей деятельности должен уделять внимание отношениям с ключевыми заинтересованными сторонами (стейкхолдерами).

Заинтересованные стороны

Под заинтересованными сторонами будем понимать стороны, из которых одна сторона руководит или оказывает значительное влияние на принятие принципиальных и/или текущих решений другой стороны.

По отношению к конкретному образовательному учреждению (ОУ) принято различать:

1. *Деловую внешнюю среду*, состоящую из основных участников, работающих на выполнение организационной задачи (родители, школьники, поставщики товаров и услуг для организации образовательной деятельности).

2. *Конкурентную внешнюю среду* – в нашем случае это другие школы, гимназии, лицеи, центры, с которыми ОУ «соперничает» за потребителей образовательных услуг (родителей, школьников) и ограниченные ресурсы.
3. *Профессионально-общественную внешнюю среду*, состоящую из контролирующих организаций (окружные, муниципальные органы управления образованием, республиканские и краевые департаменты и министерства образования, Министерство образования и науки РФ).
4. *Макроокружение* – среду, которая представлена более общими факторами, оказывающими влияние на образовательную организацию (демографическими, экономическими, природными, технологическими, политическими и культурными).

«Дальнее» и «ближнее» внешнее окружение организации

Во внешнем окружении организации необходимо выделять «дальнее» и «ближнее» внешнее окружение. В качестве критерия разделения факторов внешней среды на эти две категории используется представление о степени влияния организации на те или иные внешние факторы.



«Дальнее» внешнее окружение

«Дальнее» внешнее окружение представлено STEP-факторами – социальными, технологическими, экономическими, экологическими, политическими факторами, на которые управленцы способны оказать очень малое влияние, не говоря уже о контроле. (В ряде публикаций эти факторы представлены как PEST-анализ.) Однако эти факторы могут значительно влиять на показатели деятельности организации. Понимание этой части внешнего окружения дает организации преимущества для извлечения выгод из благоприятной ситуации и для противодействия множеству неблагоприятных факторов.

«Ближнее» внешнее окружение

«Ближнее» внешнее окружение представлено факторами делового окружения. К ним относятся потребители, поставщики, конкуренты и инфраструктура, обеспечивающая деятельность организации необходимыми ресурсами.

Деловое окружение составляет ту часть окружения, на которую руководитель может оказать определенное влияние, но контролировать ее почти невозможно. Эту часть окружения необходимо понимать, для того чтобы получить конкурентное преимущество путем использования сильных сторон организации, учета слабых сторон, а также использования слабых сторон конкурентов.

При этом важно понимать, что сложный окружающий мир не может быть сведен к набору отдельных, не связанных друг с другом переменных. Одни факторы влияют на другие и наоборот.

Школа является открытой системой, ее существование и развитие зависят от характера связей с внешней средой. ОУ следит за внешней обстановкой, подчиняется новым требованиям среды, в то же время старается выявить и использовать возможности, способствующие достижению организационных целей.

По сравнению с другими сферами экономики образование имеет наиболее широкие, устойчивые и сильные обратные связи со своей макросредой, так как именно в школе начинается формирование тех поколений специалистов, которые в своей дальнейшей деятельности начинают определять изменения этой среды. С другой стороны, образование в большей степени, чем какая-либо другая сфера деятельности, испытывает на себе воздействие внешней макросреды, являясь по существу ее слепком. В связи с этим рассмотрим подробно внешние факторы среды рынка образовательных услуг.

Методика STEP-анализа позволяет ОУ произвести оценку состояния и спрогнозировать развитие важнейших факторов окружающей макросреды с целью выявления потенциальных угроз и открывающихся новых возможностей. ОУ не может оказывать непосредственного влияния на данные факторы, однако они очень сильно воздействуют на само ОУ и его окружение.

Исходными данными для проведения STEP-анализа являются:

- Конституция РФ и федеральные законы РФ;
- бюллетени Федерального Собрания и Государственного совета РФ;
- бюллетени и сборники Государственной Думы РФ;
- статистические сборники Госкомстата РФ;
- центральные газеты и журналы;
- результаты социологических опросов населения и экспертов в области образования.

Анализ факторов внешней среды образования (STEP-анализ)

1. Политические

- Изменения в законодательстве,
- расстановка политических сил,

- правительственные расходы,
- федеральные выборы,
- размеры гос. бюджетов,
- государственное регулирование,
- введение ЕГЭ по всей РФ,
- децентрализация управления (автономия в управлении, определении содержания программ, форм и методов обучения),
- диверсификация моделей образования и ОУ,
- расширение участия общества в управлении образованием (попечительские, управляющие советы).

2. Экономические

- Уровень инфляции в стране,
- структура потребления и ее динамика,
- изменение спроса на образовательные услуги,
- темпы роста в отрасли,
- налоговая политика,
- изменения в издержках (себестоимости услуг),
- формирование системы государственного контроля над внебюджетными средствами школы,
- общее недофинансирование отрасли (небольшой прирост доли расходов на образование меньше соответствующих показателей инфляции),
- развитие экономической автономии ОУ (самофинансирование, платное обучение, привлечение частных средств),
- низкий уровень оплаты труда работников образовательной сферы,
- расслоение уровня платежеспособного спроса населения на образовательные услуги,
- тенденции в сфере спроса на образовательные услуги (элитарность, многоуровневость).

3. Социальные

- Демографические факторы,
- доход на образование, которым располагают семьи,
- образовательные стандарты,
- отношение к труду (выбору профессии),
- социальное благосостояние,
- миграция населения,
- социальная стратификация общества – социальное расслоение населения (сокращение притока одаренных детей из малообеспеченных семей в инновационные школы с платными образовательными услугами),
- рыночно-потребительское отношение родителей к образованию,
- снижение численности учащихся (спад рождаемости в начале 90-х годов XX века),
- тенденция к повышению статуса квалифицированного специалиста с высшим образованием (повышенные требования к школе по профилизации обучения),
- повышение возрастного уровня преподавательского состава,
- развитие дисбаланса между предложением (предлагаемые программы обучения) и спросом

(какие знания будут востребованы – потребности экономики через 5–15 лет), отсутствие системы прогнозирования спроса,

- уменьшение доли бюджетных мест в вузах,
- влияние негативных социальных процессов общества (алкоголизм, наркомания, криминогенность).

4. Технологические

- Новые знания и глобальные информационные технологии,
- мультимедийные технологии обучения (CD-ROM, Интернет),
- ресурсосберегающие технологии,
- развитие открытого (дистанционного) образования,
- эколого ориентированные технологии – информационная неоднородность (как следствие социального расслоения общества),
- темпы роста информационной включенности (школа теряет монополию на информацию),
- развитие и совмещение различных форм среднего образования (дистанционное, экстернат, очно-заочное),
- активная государственная поддержка по компьютеризации школ и подключению их к Интернету,
- новая эра досуга молодежи (жизнь в виртуальном мире).

SWOT-анализ

SWOT-анализ: оценка сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. SWOT – это акроним слов **Strengths** (силы), **Weaknesses** (слабости), **Opportunities** (благоприятные возможности) и **Threats** (угрозы). Внутренняя обстановка организации отражается в основном в **S** и **W**, а внешняя – в **O** и **T**. Ниже в таблице 1 представлены основные факторы, которые целесообразно учитывать в SWOT-анализе организаций.

Для стратегической перспективы организации особенно значимы сильные стороны, так как они являются краеугольными камнями стратегии и на них должно строиться достижение конкурентных преимуществ. В то же время хорошая стратегия требует вмешательства и в слабые стороны. Организационная стратегия должна быть хорошо приспособлена к тому, что можно сделать. Особое значение имеет идентификация отличительных преимуществ организации. Это важно для формирования стратегии, поскольку уникальные возможности:

- дают организации шанс использовать рыночные благоприятные обстоятельства,
- создают конкурентные преимущества на рынке,
- потенциально могут быть краеугольными камнями стратегии.

При этом важно отличать благоприятные возможности отрасли (сферы образования) и организации (образовательного учреждения). Превалирующие и вновь возникающие благоприят-

ные возможности в отрасли наиболее подходят организации, которая имеет конкурентные преимущества или другие возможности для роста. SWOT-анализ помогает ответить на следующие вопросы:

- Использует ли ОУ внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в своей стратегии? Если организация не имеет отличительных преимуществ, какие из ее потенциальных сильных сторон могут ими стать?
- Являются ли слабости ОУ ее уязвимыми местами в конкуренции, и/или они не дают возможности использовать определенные благоприятные обстоятельства? Какие слабости требуют корректировки, исходя из стратегических соображений?
- Какие благоприятные обстоятельства дают организации реальные шансы на успех при использовании ее квалификации и доступа к ресурсам? Заметим: благоприятные возможности без способов их реализации – иллюзия. Сильные и слабые стороны организации делают ее лучше или хуже приспособленной к использованию благоприятных возможностей, чем другие образовательные организации.
- Какие угрозы должны больше беспокоить руководителя, какие стратегические действия он должен предпринять для хорошей защиты?

Анализ внутренней среды организации позволяет руководителю вовремя увидеть «слабые звенья» и нарастающие внутренние проблемы организации, о которых неизвестно внешней среде, и принять своевременные меры по их разрешению с минимальными затратами ресурсов.

Сильные и слабые стороны относятся к сложившейся внутренней среде образовательного учреждения (системе управления, техническому развитию, технологиям обучения, персоналу, экономической деятельности, финансовому состоянию и маркетингу). Возможности и угрозы связаны с внешней средой. SWOT-анализ позволяет проанализировать как рассмотренные выше факторы макросреды, так и составляющие окружающей макросреды образовательного учреждения (потребители, конкуренты, деловые партнеры и общественное мнение).

SWOT-анализ позволяет оценить состав и взаимосвязи шести главных подсистем ОУ: учебной, научной, хозяйственной, экономической, управленческой и маркетинговой (схема 1).

Эти макроподсистемы позволяют комплексно оценить возможности развития организации, хотя число функций (подсистем) управления гораздо больше. Анализ внутренней среды позволяет также вовремя увидеть «слабые звенья» и нарастающие внутренние проблемы организации, о которых неизвестно внешней среде, и принять своевременные меры по их разрешению с минимальными затратами ресурсов.

Схема 1

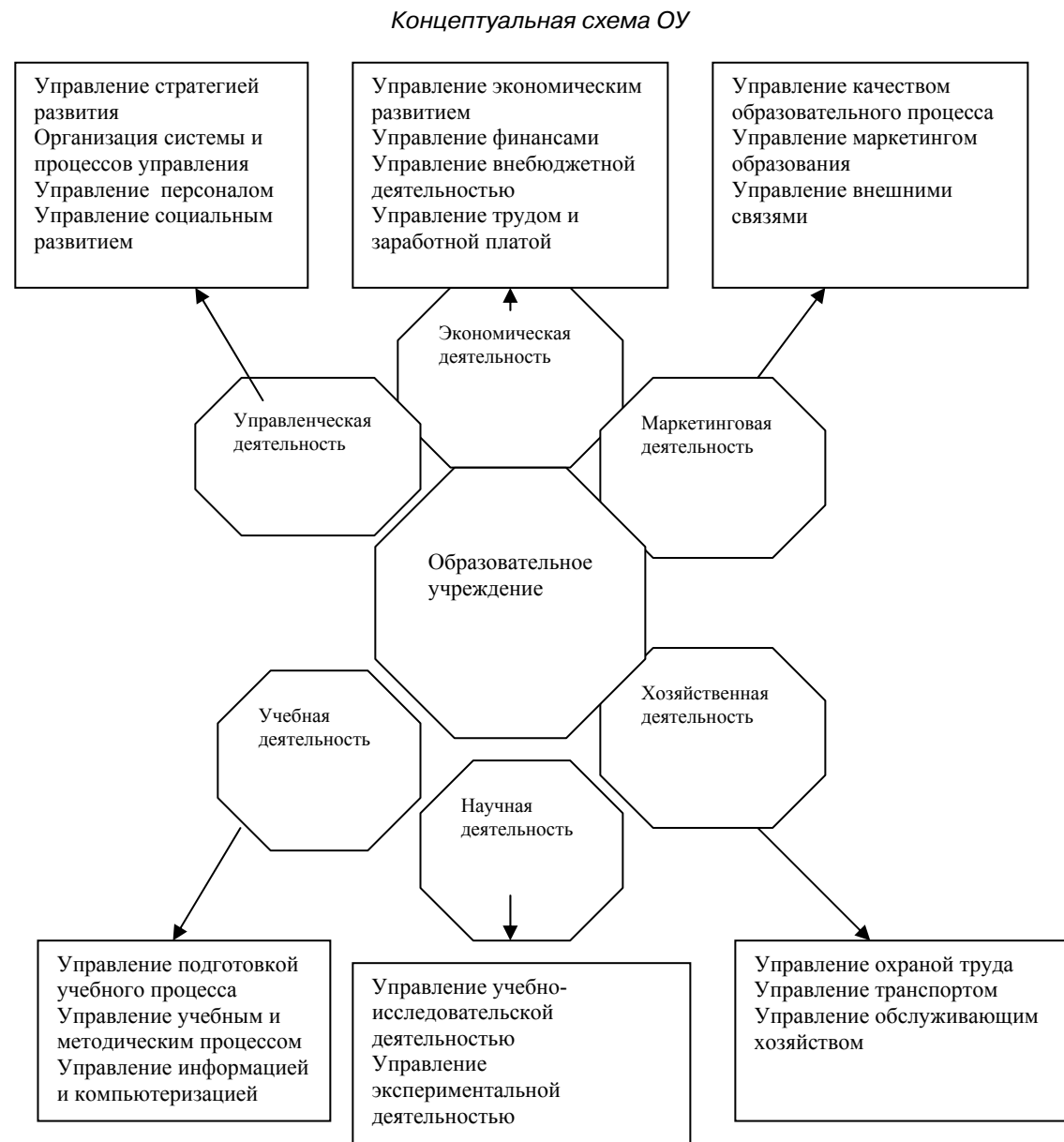


Таблица 1

Примерный SWOT-анализ образовательного учреждения

Внутренние сильные стороны	Внутренние слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> – Устойчивая репутация и имидж школы. – Позиция признанного лидера рынка образовательных услуг. – Возможность экономии на масштабе. – Превосходство над конкурентами по объему интеллектуального капитала. – Инновационный опыт. – Использование современных технологий обучения. – Возможности для высокого уровня обслуживания потребителей. – Более высокое качество образовательных услуг по сравнению с конкурентами. – Партнерские отношения (совместная деятельность) другими ОУ, обеспечивающие доступ к прогрессивным технологиям обучения 	<ul style="list-style-type: none"> – Отсутствие четко сформулированного направления стратегического развития. – Высокие издержки по сравнению с конкурентами. – Недостаток ключевых навыков и компетенции (слабый менеджмент). – Внутренние производственные проблемы. – Нерациональное распределение финансовых средств. – Высокая стоимость обучения по сравнению с конкурентами. – Средний возраст преподавательского состава – более 40 лет и низкий процент молодых преподавателей (менее 20%). – Слабый приток новых потребителей из-за падения конкурентоспособности предлагаемых услуг

Внешние возможности организации	Внешние угрозы организации
<ul style="list-style-type: none"> – Обслуживание новых групп потребителей или освоение новых географических рынков или товарных сегментов. – Открытие новых профилей и направлений обучения. – Использование интернет-технологий для радикального сокращения затрат и дальнейшего увеличения объемов оказываемых услуг. – Вертикальная интеграция. – Новые возможности завоевания доли рынка конкурентов. – Возможность быстрого роста из-за резкого роста спроса в одном или нескольких сегментах рынка. – Возможность эксплуатации новых технологий. – Развитие открытого (дистанционного) обучения 	<ul style="list-style-type: none"> – Угроза выхода на рынок новых конкурентов. – Ужесточение конкуренции между действующими на рынке ОУ. – Технологические изменения или инновации, приводящие к падению спроса на прежние образовательные услуги. – Замедление роста рынка. – Введение новых регулятивных требований, повышающих издержки организации. – Снижение спроса на образовательные услуги из-за изменения потребностей и вкусов покупателей. – Неблагоприятные демографические изменения, вызывающие сокращению спроса на образовательные услуги. – Негативное воздействие движущих факторов отрасли

Выводы по параграфу

Современному руководителю ОУ – эффективному менеджеру образования – при планировании и организации своих действий следует учитывать интересы всех заинтересованных сторон, влияние факторов внешнего и внутреннего окружения:

1. Внешнее макроокружение ОУ включает в себя не подвластные контролю силы общерыночного действия: социальные, технологические, экономические и политические. Школа является открытой системой, ее развитие напрямую зависит от изменений внешнего макроокружения. Нестабильность и неоднородность (в политике, экономике, идеологии) – общие стратегические факторы, влияющие на деятельность каждого ОУ.
2. Конкурентный рынок образовательных услуг в сфере среднего образования находится в стадии становления. Внешняя среда представлена силами, имеющими непосредственное отношение к ОУ и его возможностям и поэтому поддающимися его влиянию: потребители образовательных услуг школы (учащиеся), его деловые (образовательные, коммерческие, благотворительные) партнеры, конкуренты (другие государственные и негосударственные ОУ), органы управления образованием, СМИ и органы государственного контроля.
3. Основными движущими факторами изменения отрасли образования на данном историческом этапе являются: развитие глобальных информационных технологий, индивидуализация обучения, изменение общественных ценностей, изменения в законодательстве и политике в области образования.
4. Основная конкурентная борьба в сфере среднего образования разворачивается за привлечение дополнительных материальных и финансовых средств в ОУ.
5. Ключевыми факторами успеха на современном рынке образовательных услуг являются благоприятный имидж и репутация ОУ, многопрофильность, способность к инновациям, компетентность в управлении, первоклассные информационные системы, способность быстро реагировать на изменяющиеся рыночные

условия, ноу-хау в контроле качества, ценовая политика и гарантия качества образования.

6. Внутренняя среда ОУ включает в себя учебно-методическую, научно-исследовательскую, хозяйственную, экономическую, управленческую и маркетинговую деятельность. Анализ внутренней среды позволяет комплексно оценить возможности развития организации, увидеть слабые звенья и изучить внутренние источники эффективности.
7. Главным конкурентным преимуществом ОУ на современном этапе выступает качество образования.

§ 3. Роли менеджера

Общеизвестно, что успех достигается комплексно: на уровне организации, в команде и на индивидуальном уровне. Ниже попытаемся сконцентрироваться на индивидуальных качествах лидера. Многочисленные исследования выявили определенную закономерность: выяснилось, что для успеха наиболее важны следующие пять качеств управленца (независимо от сферы деятельности):

1. Способность увидеть и сформулировать цели.
2. Стимулирование окружающих.
3. Способность руководить изменениями.
4. Умение добиться результатов.
5. Ориентация на потребителя.

Сущность работы руководителя-менеджера

В современной управленческой практике существуют две серьезные взаимосвязанные проблемы. Первая из них возникает в связи с громадной разницей между тем, что руководители *ожидают* от своей работы (после назначения), и тем, что они *обнаруживают в действительности*. Вторая проблема заключается в фундаментальных трудностях работы руководителя самой по себе, так как она представляет собой обилие навыков, многие из которых до конца не осознаются стремящимися к успеху управленцами. Зачастую они даже не понимают, что нуждаются в них. Некоторым из этих навыков обучают в специализированных школах

или на курсах, однако обучение может дать лишь малую часть этих навыков.

Ожидания менеджеров – это те мифы, которые развенчиваются реальностью, что часто приводит к разочарованию, внутренней неудовлетворенности и, может быть, сомнениям в правильности выбранного пути (табл. 2).

Хороший руководитель должен уметь работать на фрагментированной, сложной арене никогда не заканчивающихся задач и бесконечного взаимодействия с другими людьми. Ему необходимы такие поведенческие характеристики, как экстраординарное терпение, выносливость и способность думать «на ногах» – заключать спонтанные компромиссы, переговариваться на пике момента и переориентировать мышление от предмета к предмету по требованию момента.

Правила «игры в руководителя» заключаются в том, что:

1) подчиненным необходимо давать ясное понимание их работы и полномочий, однако обязанности разных работников часто дублируют друг друга, а полномочия четко не определены;

2) типовые образовательные организации в большинстве своем консервативны и иерархичны в управленческом плане, но в последнее время появляется все больше крупных образовательных центров (зачастую расположенных в нескольких зданиях), в которых руководители тратят значительную часть своего времени на «побочные» отношения, имея дело не только с отдельными людьми, но и с многочисленными структурными подразделениями (объединениями, кафедрами и т.п.);

3) руководители должны быть решительными, но зачастую трудно уловить момент, когда решение должно быть принято, и многие решения должны быть переосмыслены и изменены;

4) правила и стандарты важны и не могут игнорироваться; однако они неизбежно непоследовательны, и руководители должны нарушать некоторые из них, чтобы выполнять другие.

Необходимо понимать (особенно молодым руководителям), что сама природа менеджмента

такова, что он фрагментирован, является постоянно незавершенной административной работой, которая завтра мало чем будет отличаться от сегодняшней.

В контексте данного пособия **роль** – набор определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности. Отдельная личность может влиять на характер исполнения роли, но не на ее содержание.

Роли не могут быть независимы одна от другой, они взаимозависимы и действуют для создания единого целого. Г. Минцберг выделил 10 управленческих ролей, которые сгруппированы в 3 области (табл. 3).

Согласно Г. Минцбергу, все эти 10 ролей, вместе взятые, определяют объем и содержание работы управленца, независимо от характера конкретной организации, дают более адекватное описание того, чем занимаются менеджеры.

Важнейшими являются **информационные роли**: менеджер определяет приоритетность информации.

Межличностные роли вытекают из полномочий и статуса руководителя в организации и охватывают его сферу взаимодействий с людьми. Межличностные роли могут сделать руководителя пунктом сосредоточения информации, что дает ему возможность (и одновременно заставляет его) играть информационные роли и действовать в качестве центра обработки информации.

Принимая на себя межличностные и информационные роли, руководитель способен играть **роли, связанные с принятием решений**.

Конечно, выраженность тех или иных ролей менеджера может в разной степени соответствовать специфике тех конкретных проблем, с которыми приходится сталкиваться ежедневно. Например, человек может чувствовать себя уверенно, будучи в должности руководителя группы экспертов (например, при разработке образовательной программы или программы развития образовательного учреждения), где преобладают информаци-

Таблица 2

Миф	Реальность
Руководитель посвящает значительное время осмысленному принятию решений	Большая часть рабочего дня управленца посвящена взаимодействию с другими людьми – получению и обмену информацией, убеждению и переговорам
Рабочий день руководителя четко распланирован, логически спланирован	Импровизированные, спорадические и незапланированные контакты являются больше правилом, чем исключением. Работа управленца зачастую является ничем иным как «перепрыгиванием» от вопроса к вопросу и от человека к человеку
Цели и ориентиры, стоящие перед руководителем, ясны и последовательны	Множественность целей в сочетании с существованием разных групп и интересов часто приводит к конфликтам и противоречиям
Решения принимаются рационально, их основой является суждение человека, занимающего правильную позицию, которая дает возможность оценить все факторы	Решения – продукт сложного посреднического и переговорного процесса, занимающего гораздо больше (чем запланировано) времени и вовлекающего большое количество заинтересованных сторон
Руководители имеют дело с четко установленными целями, которые подразделяются на «вехи» (промежуточные цели) и «отправные точки»	Хотя руководители должны разбивать более глобальные задачи, которые необходимо решить в ходе их профессиональной деятельности, на подробные цели и подцели, в действительности большинство заданий не имеет ни начала, ни конца; проблемы идут сплошным потоком, и обычно существует очень мало возможностей «чистого» завершения деятельности или решения организационных проблем раз и навсегда

Роль	Содержание	Характер исполнения
МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ РОЛИ		
Глава	Официальный руководитель, выполняющий обычные обязанности правового или социального характера	Действия, обусловленные положением
Лидер	Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, набор и подготовку сотрудников	Все управленческие действия с участием подчиненных
Связующее звено	Обеспечивает работу сети внутренних и внешних контактов и источников информации	Переписка, сторонние совещания, другая работа с внешними организациями и лицами
ИНФОРМАЦИОННЫЕ РОЛИ		
Собиратель (получатель)	Осуществляет поиск и получение разнообразной информации, выступает как координационный центр внешней и внутренней информации, поступающей в организацию	Осуществление контактов, связанных с получением информации
Распространитель	Распределяет информацию по членам организации для исполнения, проработки или анализа	Контакты (вербальные, виртуальные) для передачи информации подчиненным (обзоры, беседы)
Представитель	Передает информацию для внешних контактов о планах, политике, действиях организации. Действует как эксперт в своей области	Внешние заседания, выступления устные, через почту и СМИ
РОЛИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ		
Инициатор	Изыскивает возможности внутри организации и за ее пределами, контролирует разработку проектов	Заседания по обсуждению стратегии, инициирование или разработка проектов по усовершенствованию деятельности
«Устранитель» проблем	При возникновении важных и неожиданных проблем отвечает за необходимую корректировку планов и действий	Обсуждение стратегических и текущих вопросов, включая проблемы и кризисы
Распределитель ресурсов	Ответственный за распределение всевозможных ресурсов организации – принятие (визирование) всех значительных решений	Составление графиков, запросы полномочий, составление и выполнение бюджетов, программирование работы подчиненных
Ведущий переговоры	Представление организации на всех значительных и важных переговорах	Ведение переговоров

онные и межличностные роли, но, оказавшись на должности завуча/руководителя методического объединения/заведующего кафедрой/директора ОУ (здесь доминируют собственно управленческие роли), этот же человек может оказаться явно не в своей тарелке.

И поэтому никогда не бывает так, что достаточно освоенная человеком роль является хорошей сама по себе. Все роли обнаруживают свою эффективность (или не эффективность) только по отношению к конкретной ситуации, которая включает в себя такие факторы, как привычность задачи, зрелость подчиненных и т.д. С учетом этого необходимо акцентировать внимание на том, что **у большинства преуспевающих менеджеров ярко выражены гибкость, быстрая приспособляемость, творческий взгляд на способы решения возникающих проблем**.

Начинающие руководители/менеджеры обычно сталкиваются с проблемами адаптации, когда начинают свою работу. Один из важнейших аспектов перехода в менеджмент – синдром менеджера-игрока: быть одним из членов команды или вести за собой эту команду. Если вы были успешным профессионалом-специалистом, трудно принять управленческую роль, не почувствовав, что некоторый предыдущий опыт потерян. Возможно, вы также имеете сильную эмоциональную привязан-

ность к своей старой профессиональной роли (например, учителя). Несмотря на это необходимо приспособиться к своей новой роли. Важно узнать все аспекты вашей новой работы управленца, чтобы уметь сосредотачиваться на деятельности, которая действительно отличается от предыдущей, и на способах работы, которые дают наилучший результат от использования вашего времени и энергии.

§ 4. Делегирование или игра в ответственность

Часто инструментом управления, выступающим в роли «последней надежды», становится делегирование, которое, к сожалению, применяется только тогда, когда руководитель уже перегружен работой. Для того чтобы стать суперруководителем, необходимо научиться делегировать рано и часто.

Делегирование включает раздачу людям заданий и предоставление им необходимых средств для выполнения этой работы. Процесс начинается на самом вершине организации, то есть делегирование создает цепочку ответственности и полномочий, которая распространяется до самого низшего уровня в организации. Делегирование улучшает деятельность руководителя и подчиненных.

Делегирование:

- не означает освобождения от ответственности и подотчетности вышестоящему руководителю;
- дает более высокие результаты, оставляя время для более важной работы;
- создает знающих подчиненных;
- улучшает инициативность, квалификацию и уверенность подчиненных;
- позволяет наблюдать подчиненных в действии и обучать тогда и там, когда и где это нужно;
- усиливает мотивацию, так как новые, бросающие вызов поручения удовлетворяют большие психологические потребности;
- расширяет сферу ответственности сотрудников, так как теперь она распространяется не только на результаты персональной работы, но и на результаты работы других, таким образом, ценность такого человека в организации возрастает.

Правила делегирования

Для правильного делегирования необходимо знать, что и кому делегировать, каковы объемы полномочий, которые надо делегировать для выполнения данной работы, и как осуществлять контроль над использованием делегирования.

Необходимо различать те виды работ, которые могут быть делегированы, и те, которые по тем или иным причинам делегированию не подлежат. Не могут быть делегированы работы, возникающие в связи с опасностью, моральными проблемами, специфические задания, работы, которые могут быть выполнены только при вашей квалификации.

Для более эффективного делегирования:

1. Давайте ясные инструкции, чтобы подчиненные точно знали, чего от них ожидают.
2. Предоставляйте достаточные полномочия для работы. Трудно требовать ответственности, если исполнитель не имеет достаточных полномочий, чтобы выполнить работу.
3. Выбирайте правильно людей. Убедитесь, что человек не работает выше или ниже своего потенциала.
4. Держите линии коммуникации «открытыми», чтобы существовал двусторонний поток информации.
5. Создайте правильную систему контроля, чтобы быть информированным о прогрессе вашего подчиненного.
6. Развивайте уверенность в себе и желание принимать делегирование, награждая тех, кто успешно выполняет делегированные задания.

Главное правило делегирования: давая подчиненному то или иное задание, надо непременно наделить его, во-первых, полномочиями, необходимыми для выполнения данной работы, а во-вторых, ответственностью за ее результаты и последствия.

Забвение или игнорирование этого правила чревато не только «провалом» конкретного дела, но и дезорганизацией всего управления.

Когда вы выделили несколько областей работы для делегирования, способ, которым вы планируете, организуете, мотивируете и контролируете делегированные задания, может привести к успеху или неудаче этой инициативы.

Важно определить наиболее подходящего человека для каждого делегируемого задания. Вы должны рассмотреть, насколько доступно задание и как оно сочетается с другими областями работы. Возможно, найдется тот, кто проявляет интерес к данной области работы и будет рад шансу продемонстрировать свои способности. Можно предложить попробовать свои силы сотруднику, которому наскучила его повседневная работа. Следует обратить внимание также на тех, кто воспользовался бы шансом показать, что он готов для повышения в должности.

После того как вы определили подходящего человека, необходимо договориться о целях. Вы должны поставить четкие задачи и установить метод измерения того, насколько хорошо выполняется работа, чтобы обеспечить обратную связь.

Процесс делегирования полномочий обычно тщательно планируется отдельно по каждой задаче. При необходимости разрабатываются графики работы и контроля и создаются инструкции, определяющие границы ответственности. Подчиненные заблаговременно знакомятся с этими документами и могут вносить в них предложения и поправки.

Условиями успешного делегирования полномочий являются:

- обладание исполнителями достаточным опытом, знаниями, пониманием проблемы;
- заинтересованность, добровольное принятие людьми на себя обязанностей и ответственности;
- благоприятный морально-психологический климат в коллективе, взаимопонимание и доверие между руководителями и исполнителями;
- делегирование преимущественно новых обязанностей, с которыми людям прежде сталкиваться не приходилось;
- равномерное распределение заданий, оптимизация их объема, четкое разграничение участков работы;
- недопустимость излишнего вмешательства со стороны руководителя, поощрение самостоятельности и инициативы;
- ориентация в первую очередь на молодежь.

Существующая на Западе практика выработала две модели делегирования полномочий.

Традиционная модель (делегирование задач, или ограниченное делегирование) предполагает, что исполнителям даются задания, которые руководителю нецелесообразно выполнять самому, и предоставляется возможность проявлять инициативу в деле поиска путей их решения. Исполнители отвечают за результаты своей деятельности перед руководителем (а тот, в свою очередь, перед высшим руководством). И поэтому он вмешивается в действия сотрудников и иногда приписывает себе их успехи.

Бад-Гарцбургская модель Р. Хена (делеги-рование ответственности, или полное делегирование) состоит в том, что подчиненным делегируется не только решение задач, но и ответственность перед вышестоящим руководством за все, что они делают в рамках соответствующих функций. Работник в этих условиях больше не может прятаться за спину руководителя, а тот – приписывать себе полученные им результаты.

Выполнение работы без ответственности получило в связи с этим название нулевого делегирования, а перекалывание исполнителем работы и ответственности на руководителя – делегированием наоборот.

Делегирование полномочий и ответственности требует:

- четкого разграничения ответственности исполнителя и руководителя;
- определения случаев, когда работники могут принимать решения сами, и лиц, с которыми нужно контактировать (исполнители, например, могут представлять результаты своей работы лично заказчику, минуя непосредственного начальника);
- наличия подчиненных.

В этой модели меняется роль инструкций. Они не расписывают точно все действия, а лишь определяют их диапазон, содержат постановку задачи, описание применяемых технологий. Единые для всех условия делегирования и контроля определяет высшее руководство.

Контроль над осуществлением полномочий может быть возложен на самих исполнителей с периодическим информированием руководителя, осуществляться последним в обычном режиме, быть специальным в отношении отдельных моментов (тогда имеет место так называемое выборочное делегирование). При необходимости постоянного сплошного контроля полномочия не делегируются.

Поскольку способность людей реализовывать полномочия в тех или иных конкретных ситуациях не может быть четко определена заранее, их делегирование связано с риском. Однако он оправдан вследствие немалых выгод.

Во-первых, в организации делегирование полномочий:

- уменьшает иерархичность;
- приближает принятие решений к месту реализации, повышает их качество, гибкость, оперативность;
- предотвращает потери времени на ожидание указаний;
- улучшает морально-психологический климат;
- способствует обучению персонала, подготовке кадрового резерва.

Во-вторых, руководители:

- освобождаются от текущих и могут заняться решением наиболее сложных и важных проблем;
- получают возможность рациональнее распределить нагрузку среди подчиненных, выявить среди них помощников и возможных преемников.

В-третьих, подчиненным делегирование позволяет:

- проявить инициативу и самостоятельность;

- продемонстрировать имеющиеся у них способности, знания, опыт и приобрести новые;
- развить себя как личность;
- повысить свой престиж;
- создать стартовую площадку для дальнейшего продвижения по служебной лестнице;
- получить большую удовлетворенность от работы.

Однако, несмотря на это, и руководители, и подчиненные часто сопротивляются делегированию полномочий. Причинами этого являются:

- непонимание его важности и отсутствие четкой политики в этом вопросе;
- существующие в организации авторитарные традиции;
- неуверенность руководителей в себе, их недостаточная компетентность, неумение определить объект делегирования;
- отсутствие времени для постановки подчиненным задач, помощи и контроля;
- боязнь потерять место, власть, престиж, любимое дело, которому отданы многие годы (считается, что ради «хобби» руководитель может оставлять за собой не более 5 процентов объема соответствующей работы), прослыть бездельником;
- неспособность рисковать, неверие в возможности подчиненных, боязнь нести ответственность за их неудачи;
- опасение конфликтов с исполнителями в случае возложения на них дополнительных обязанностей.

Подчиненные, в свою очередь, уклоняются от принятия полномочий по таким причинам, как:

- нехватка знаний, некомпетентность;
- отсутствие веры в себя и руководителя;
- страх ответственности за ошибки;
- боязнь оказаться умнее руководителя;
- перегрузка другими обязанностями;
- недостаток информации, ограничивающий реальную возможность что-то сделать;
- формальный подход к делу со стороны администрации, имеющий форму «фиктивного делегирования», т.е. передачи тех полномочий, которые исполнители давно уже имеют.

Таким образом, можно отметить, что **делеги-рование есть не простое поручение или перепоручение задачи, а такое поручение задачи, которое соотносено с возможностями и способностями** (а также загруженностью!) подчиненных. Загруженность сотрудников – важнейший регулятор вашей активности при делегировании.

Правила делегирования

1. Передавайте свои полномочия не из соображений престижа, а исключительно для пользы дела. Дело, его польза, а не амбиции являются критериями делегирования.
2. Используйте делегирование как средство усиления уверенности подчиненных в своих силах. Это не менее, если не более, важно, чем решение самой поручаемой задачи.
3. Будьте готовы поддержать того, кому вы делегировали задачу. Даже самый самостоятельный и компетентный сотрудник

нуждается в поддержке начальника хотя бы для того, чтобы быть уверенным в том, что тот все еще считает его самостоятельным и компетентным.

- Учитывайте то, что, получив задание, подчиненный может принять не самые точные, а порой и ошибочные решения. Конечно, есть задачи, которые должны решаться безошибочно, но как раз их и не следует поручать другим.
- Делегируйте непосредственно, не используя передаточные звенья, чтобы избежать эффекта «испорченного телефона». Вспомните закон «расщепления» и искажения смысла управленческой информации, который может сослужить плохую службу.
- В случаях, когда сотрудники совершают ошибки в выполнении делегированных функций, объективно разбирайте существо дела, суть ошибки, а не личностные качества, недостатки и просчеты подчиненного. Ведь в конце концов именно вы выбираете его для решения данной задачи, так что критикуйте осторожно, требуйте не извинений, а объяснений причин, которые привели к ошибке, и конструктивных предложений по исправлению положения.
- Передавая подчиненному задачу и соответствующие полномочия, не вмешивайтесь в ход ее решения без довольно веских оснований, то есть до тех пор, пока не увидите, что могут возникнуть серьезные осложнения.
- Принимайте на себя ответственность за все решения, которые сделаны вашими подчиненными, получившими от вас необходимые полномочия. В случае успеха отдайте его подчиненному – непосредственному исполнителю задания, в случае неудачи возьмите ответственность на себя. Можете быть уверены, что это оценят по достоинству.

И последнее, если вы не хотите ошибиться, когда выбираете, кому делегировать задачу, действуйте по принципу: **«Делегировать задачу надо не тому, кто хочет, а тому, кто может и способен ее решить».**

Как видите, перечисленные рекомендации, несмотря на их важность, носят общий характер. Приведем правила эффективного делегирования, которые сформулированы западными исследователями.

Двадцать критериев успешного делегирования

- Делегируйте заблаговременно. Решение о том, что и кому вы хотите или должны поручить, принимайте сразу после составления рабочего плана на день.
- Делегируйте, соотносясь со способностями и возможностями своих сотрудников.
- Помните – делегирование без мотивации и стимулирования невозможно! Мотивируйте сотрудников во время делегирования.
- Делегируйте задачу или работу по возможности целиком, а не в виде частичных изолированных заданий.

- Каждый раз при делегировании объясняйте, о чем идет речь: о единичном случае или о постоянном делегировании.
- Решение однородных задач лучше поручать одному и тому же сотруднику.
- Убедитесь в том, что сотрудник может и хочет взяться за работу.
- Остерегайтесь того, чтобы, так сказать, «для надежности» поручать одну и ту же работу двум сотрудникам, не знаящим об этом.
- Передавайте вместе с задачей полномочия и компетенцию (вплоть до права подписи документов, если это необходимо).
- Как можно более точно и полно инструктируйте сотрудников при делегировании. Удостоверьтесь в том, что порученное задание понято правильно. Помните, что подчиненный может сделать только то, что вы ему скажете, а не то, что вы себе представляли или имели в виду при изложении задания (закон «неопределенности отклика»).
- При инструктировании важно не только объяснить суть задания, но и его смысл и цель.
- Крупные и важные задания рекомендуется поручать приказным путем в письменной форме. Это, конечно, не снимает необходимости мотивировать и тщательно инструктировать сотрудника.
- Если задание сложное и новое, то, поручая его, следует применить пятиступенчатый метод. Ступени этого метода имеют определенный психологический смысл:
 - подготовить сотрудника (мотивация);
 - объяснить задачу (подробная инструкция);
 - показать, как делать работу (дать образец);
 - доверить сотруднику выполнение работы под наблюдением и корректировать его действия;
 - передать сотруднику работу целиком, оставив за собой только контроль.
- Предоставляйте подчиненному возможность дальнейшего профессионального обучения и даже служебного роста в целях лучшего выполнения порученных задач.
- Обеспечьте доступ к любой необходимой информации. О важности задачи сотрудники судят во многом по тому, насколько полно и своевременно они получают информацию.
- Избегайте того, чтобы без веских причин вмешиваться в рабочий процесс.
- Вместе с тем создайте у подчиненного уверенность в том, что в случае возникновения трудностей или проблем он всегда может попросить у вас совета или поддержки.
- Договоритесь с сотрудником о том, когда, как часто и в какой форме он будет сообщать вам, как продвигается дело.
- Контролируйте конечные результаты порученного и немедленно информируйте сотрудника об итогах контроля.
- Конструктивно хвалите успехи и критикуйте недостатки в выполняемой работе.

Таковы критерии успешного делегирования. Их соблюдение позволяет избегать многих неприят-

ностей. Но критерии эффективного делегирования не так просто использовать в практике управления. Для облегчения этой задачи специалисты предлагают список вопросов, ответы на которые помогут руководителю дать конкретные поручения подчиненным. Ответьте на эти вопросы, и тогда поручение сотруднику будет сделано более квалифицированно.

1. Что? Что вообще надо делать? Какие частичные задачи надо выполнить отдельно? Каким должен быть конечный результат? Какие отклонения от него могут быть приняты во внимание? Каких трудностей следует ожидать?

2. Кто? Кто является наиболее подходящей кандидатурой для выполнения этой задачи? Кто должен помогать при ее выполнении?

3. Почему? Почему мы должны выполнять данную задачу или деятельность? Какой цели она служит? Что произойдет, если работа не будет сделана полностью или частично?

4. Как? Как следует подходить к выполнению задачи? Какие методы и способы применять? На какие нормативные документы (предписания, инструкции) следует обратить внимание? Какие инстанции и подразделения надлежит проинформировать? Какими могут быть затраты?

5. С помощью чего? Какие вспомогательные средства могут и должны быть использованы? Какие документы могут понадобиться?

6. Когда? Когда следует начать работу? Когда ее нужно завершить? Какие промежуточные сроки должны быть соблюдены? Когда сотрудник должен проинформировать меня о положении дел? Когда я должен проконтролировать ход выполнения задачи?

Типичные ошибки делегирования

Приведем анализ некоторых типичных ошибок при делегировании. Знание их может помочь вам выработать свой собственный стиль делегирования и разобраться в том, как можно его улучшить.

1. Неумение инструктировать. От того, как подчиненный понял указание, зависит, справится ли он со своей задачей. Инструктирование:

- показывает значимость, важность и ответственность поручаемого дела и тем самым настраивает сотрудника на качественное решение, на серьезное отношение к делу;
- позволяет избежать соблазна объяснить неудачу тем, что «меня плохо проинструктировали».

2. Фиктивное делегирование. Это ситуация, когда делегируются те задачи, функции и полномочия, которые подчиненные имеют в силу их должностных обязанностей. Для того чтобы этого не случилось и вы своими действиями не дискредитировали себя, прежде чем делегировать, ознакомьтесь с должностными обязанностями сотрудников. Если таковых нет, разработайте их. Это полезно и даже необходимо со многих точек зрения. Удивительно, но факт: многие сотрудники плохо знают (или знают лишь в

общих чертах) свои должностные обязанности. Об организации труда в таком коллективе едва ли можно говорить всерьез.

3. Ошибка в выборе делегата. От этой ошибки никто не застрахован, однако соблюдение правил делегирования сведет возможность и последствия этой ошибки к минимуму.

4. Ориентация не на дело, а на личности. Ворчливость, несдержанность, излишняя эмоциональность в таком деликатном деле, как делегирование, недопустимы. А хладнокровие и ровные отношения с подчиненными необходимы.

5. Делегирование функций и полномочий группе сотрудников без определения индивидуальной ответственности.

6. Боязнь «уронить авторитет». Если вы чего-то не знаете, то лучше проконсультироваться у специалиста. Что касается сотрудников, то им можно правдиво признаться, что вы не знаете, как решить данную задачу. Это не нанесет сильного удара по вашему авторитету.

7. Наиболее опасной ошибкой при делегировании является **перепоручение подчиненным объединяющей функции руководства.** Основным координатором деятельности подчиненных является именно руководитель.

Делегирование – это не способ уйти от ответственности, а форма разделения управленческого труда, позволяющего повысить его эффективность. Делегирование облегчает работу руководителя, но не снимает с него обязанности принимать окончательное решение, а именно эта обязанность и делает работника руководителем.

Глава II.

Планирование и управление временем

Чем больше времени, тем больше дел.

Сирил Норткот Паркинсон

Если поинтересоваться значением словосочетания «управление временем» на любом из общедоступных интернет-порталов, то в первых же ссылках будут перечислены бесчисленные курсы, на которых обязательно учат правилам постановки целей, матрице Эйзенхауэра и принципу Паретто. Остановимся на них чуть подробнее: возможно, кому-то эта информация станет первой помощью в структурировании времени.

Управление временем во многом зависит от того, как мы ставим себе цель выполнения того или иного задания. Зачастую человек «не успевает» сделать что-то лишь потому, что у него нет четкого осознания, что именно и зачем он должен успеть.

Формулировка цели должна быть (SMART):

- конкретной (Specific);
- измеримой (должны быть определены условия, при которых можно считать цель достигнутой) (Measurable);

- реалистичной (Achievable);
- выраженной в терминах результата, а не процесса (например, «представить план работы ОУ на согласование УС 15 марта», а не «делать план до 15 марта») (Relevant);
- ограниченной по времени (та самая дата «15 марта») (Timed).

SMART-цели

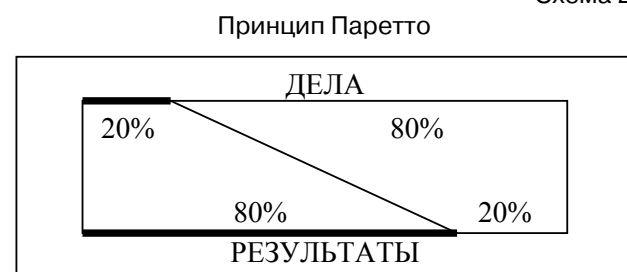
SMART-цели идеально приспособлены для задачных ситуаций: вы можете достаточно четко и подробно описать желаемый результат. Это создает основное преимущество SMART-целей: возможность программировать свое сознание на их достижение. Четко и детально вообразив результат, вы настраиваете свои сознание и подсознание на стремление к нему.

Недостатки подхода связаны с тем, что запрограммированность на конкретный осязаемый результат может помешать вам увидеть и использовать **НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ**, позволяющие достигнуть желаемого совершенно другим путем. Например, создать искомое конкурентное преимущество не выпуском SMART-осязаемого нового товара/образовательной услуги, а использованием подвернувшейся возможностью заключить союз с нетривиальным стратегическим партнером (может быть, ранее никогда не связанным с образовательной сферой).

Принцип Паретто

Принцип Паретто – знаменитое соотношение 80:20. Этот принцип был сформулирован итальянским экономистом Вильфредо Паретто в 1897 году и с тех пор подтверждался количественными исследованиями в самых разных сферах жизни. Применительно к управлению временем он звучит так: незначительные проблемы и ситуации отнимают 80% времени и дают 20% результата. И наоборот: жизненно важные проблемы и ситуации отнимают 20% времени, но дают 80% результата (схема 2). Этот принцип учит отделять главное от второстепенного и, таким образом, достигать большего.

Схема 2



Как на практике можно использовать принцип Паретто?

Например, вы разрабатываете эскиз рекламного буклета школы/гимназии для предстоящей образовательной выставки/праздника/юбилея. Если вы будете стараться создать рекламный шедевр, то можете потратить все оставшееся до выставки время на рисование вариантов. Остановившись на «реальном» варианте, вы сможете ис-

пользовать время на что-то другое (на подготовку стендов, сувениров).

В каких областях может применяться принцип Паретто?

Принцип Паретто действительно работает и может применяться в различных областях. Так, 20% сотрудников выполняют 80% работы организации; 20% имеющейся у них одежды люди носят в течение 80% времени. Вы сами можете найти для себя немало полезных идей, поиграв с применением этого принципа. Например, оцените долю действительно нужных книг в шкафу, долю нужных файлов на диске вашего компьютера, долю полезной информации в книге и т.д.

Как определить, какие усилия достаточно затратить для получения хорошего результата?

Представьте, что вы ищете в книге ответы на интересующие вас вопросы. Согласно рассматриваемому принципу, 80% нужной информации вы найдете в 20% объема текста. Очевидно, бессмысленно было бы надеяться, что достаточно прочитать любые 20% книги. Если вы точно знаете, что именно вас интересует, вы сможете быстро просмотреть книгу и внимательно прочитать только отдельные страницы. Если же вы стремитесь к «идеальному» чтению, вы станете читать книгу «от корки до корки», потратив намного больше времени.

Таким образом, прежде всего, важно понимать, чего конкретно вы хотите достичь. Ведь очень часто мы стремимся к «совершенному» результату только потому, что не определили для себя «достаточно хороший результат».

Как применить этот принцип?

Этот принцип может быть очень полезен при установке нормативов и заданий для ваших сотрудников – стоит ли поощрять их упорство добиваться «идеальных» результатов, или же поощрять достижение «хороших» результатов в большем числе проектов.

Если вы столкнулись с проблемой, то подумайте, какие 20% причин внесли 80-процентный вклад в возникновение неприятной ситуации (табл. 4). На что вы можете повлиять в данной ситуации, чтобы достичь 80-процентного улучшения?

Таблица 4

Ваши ежедневные дела	Как сэкономить время, используя принцип Паретто
Деловые встречи	<ul style="list-style-type: none"> • Выделите те 20% встреч, которые приносят 80% эффекта для Вашей работы; • не увеличивайте сверх меры число и продолжительность встреч
Деловая переписка	<ul style="list-style-type: none"> • Сократите число входящих писем, на которые вы будете давать подробные ответы; • не старайтесь всегда давать подробные, исчерпывающие ответы, в некоторых случаях ограничьтесь более краткими и поверхностными ответами

Изучение специализированных изданий (газеты, журналы по образовательной тематике)	<ul style="list-style-type: none"> • Скорее всего, 80% полезной информации можно найти в 20% объема изданий, поэтому не читайте издания подробно, а бегло просматривайте только наиболее интересные разделы
---	--

Принцип ABC

Принцип ABC – это механизм установления приоритетов, который позволяет разбивать задачи на категории и планировать время в соответствии с важностью этих задач.

Принцип ABC, как и принцип Паретто, показывает, что наиболее важных дел немного, а их доля в общем количестве дел менеджера примерно постоянна.

Согласно этому принципу, все дела можно разбить на три группы:

A. Важнейшие задачи. Они составляют примерно 15% всего количества дел, которыми занимается управленец. Вклад этих задач для достижения цели составляет около 65%.

B. Важные задачи. На них приходится около 20% общего числа дел, значимость которых также около 20%.

C. Менее важные и несущественные задачи. Они составляют около 65% всех дел, а значимость их составляет всего лишь около 15% (табл. 5).

Для того чтобы применить принцип ABC, необходимо составить список задач и сгруппировать их. Задачи категории A руководитель должен выполнять сам; задачи категории B следует частично перепоручить; оставшиеся задачи (C) подлежат обязательному перепоручению. Возможно, от части этих задач следует и вовсе отказаться.

Таблица 5

Тип	Задачи		Степень вклада для достижения целей, %	Исполнитель
	Степень важности	Кол-во, %		
A	Наиболее важные	15	65	1-й руководитель
B	Важные	20	20	Подлежат перепоручению
C	Малозначительные	65	15	Подлежат обязательному перепоручению

Планирование 60:40

«Планирование 60:40» – это принцип, выведенный опытным путем и свидетельствующий о том, что при коллективной работе в офисе целесообразно составлять план лишь на 60% рабочего времени. 40% нельзя запланировать заранее, они могут уйти на непредвиденные встречи, посетителей, телефонные разговоры и т.п.

Матрица Эйзенхауэра

События делятся по важности и срочности: бывают важные срочные дела, важные несрочные, неважные срочные, неважные несрочные. Каждый

из нас может нарисовать таблицу из четырех квадратов и расписывать по ней рабочий день, разделяя текущие и перспективные дела по важности и срочности. Если вы будете честны с собой, то гора дел, которая, как казалось, скоро завалит вас, преобразуется в четыре квадратика.

Как определить, какие из дел важные и срочные?

Срочные – если не будут выполнены сейчас, то могут быть не выполнены никогда.

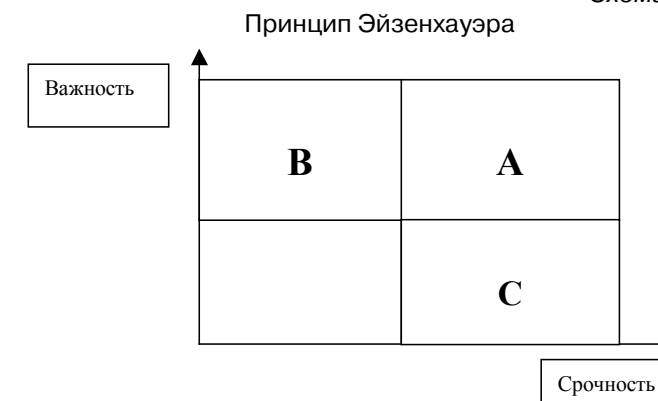
При этом нельзя путать срочность с важностью. Например, вам позвонили с просьбой о чем-либо: наверное, это дело срочное (особенно для того, кто звонит), но прежде всего следует определить, насколько его выполнение важно для вас.

Важные дела способствуют достижению главных целей!

Важное срочное дело (A) требует немедленно решения, важное несрочное (B) стоит поручить кому-либо или же наметить иной, приемлемый для вас срок его выполнения. Здесь главное не дожидаться момента, когда оно станет и важным, и срочным.

Неважное несрочное (C – «мусорная корзина») дело лучше игнорировать, так же, впрочем, как и неважное срочное (B), если его некому поручить довести до логического конца (схема 3).

Схема 3



- A** – работа, требующая немедленного исполнения.
- B** – работа, для выполнения которой необходимо установить четкие сроки. Выполняется ТОЛЬКО после того, как закончена работа A.
- C** – работа, выполнение которой необходимо делегировать подчиненным, или выполнить, но только после A и B.

Несмотря на свою простоту, данная табличка (матрица Эйзенхауэра) хороша как для расстановки приоритетов, так и для АНАЛИЗА вашей деятельности.

Квадрант A

Во всем нужна мера.
Солон

Работа, требующая немедленного исполнения, поскольку дела и срочные, и важные:

- разрешение кризисов,
- неотложные задачи,
- проекты, у которых подходят сроки сдачи.

Однако, если квадрант А непропорционально разросся, это значит, что сроки и даты управляют вами, а не наоборот. Это стресс и кризис. У вас нет ни времени, ни сил обдумать перспективные планы.

Вы неправильно расставили приоритеты, не умеете делегировать обязанности, не доверяете своим сотрудникам, тянете все нагрузки на себе. При таком положении вещей вам трудно рассчитывать на повышение, так как у вас нет мнения, видения будущего компании, вы целиком заняты важными проблемами сегодняшнего дня.

Людей, ведущих такой образ жизни, часто называют работоголиками. Они обладают даром чрезвычайно быстро думать и принимать решения, любят работать хорошо и живут только работой. У них высокие стандарты выполнения работы, и они не прощают бездеятельности и безынициативности. Работоголики любят соревнование и ненавидят рутину, выполняют несколько дел сразу и прекрасно умеют работать в нескольких направлениях одновременно. Им трудно прекратить работу в конце дня.

Их эксплуатируют, или во всяком случае пытаются подсунуть свои дела все кому не лень. Работоголики редко добиваются большого успеха или получают повышение, поскольку и начальник, и все их окружение безумно боятся потерять «палочку-выручалочку», безотказного человека, готового просидеть над проектом месяц без выходных. Работоголики – люди высокой профессиональной подготовки, однако часто довольно ограниченного кругозора. Им недостает времени вникнуть в проблемы будущего, все заслоняет текущее управленческое кризисом.

Что делать?

Научиться делегировать обязанности, воспитывать себе заместителя, который заменит вас при необходимости. Подготовить лист обязанностей, которые ваши сотрудники могут выполнять вместо вас. Пересмотреть лист приоритетов. Перенести центр тяжести вашей деятельности в квадрант В.

Квадрант В

Менеджер делает дела правильно, а лидер делает «правильные» дела.
Питер Друкер

Работа, для выполнения которой необходимо установить четкие сроки:

- планирование новых проектов,
- оценка полученных результатов,
- превентивные мероприятия,
- налаживание отношений,
- определение новых перспектив, альтернативных проектов.

Выполняется ТОЛЬКО после того, как закончена работа А. Если вам удалось так распределить время, что квадрант В оказался наиболее заполненным делами, вы – ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕНЕДЖЕР!

Чем отличаются дела из квадрантов А и В? Оба подпадают под определение важных и, казалось бы, со временем дела квадранта В должны автоматически перейти в квадрант А. Отличие, одна-

ко, заключается в другом. Поскольку активности квадранта А требуют немедленного принятия решений и незамедлительных действий, они воздействуют на вас, в то время как вам отведена роль пассивного исполнителя поставленной срочной и важной задачи.

В квадранте В ситуация меняется на диаметрально противоположную. Вам отведена роль активного лидера, вы можете влиять на способ решения задачи, выбор метода, установление листа приоритетов, определение команды исполнителей. Вы прекрасно умеете «отделять зерно от плевел», концентрируетесь на главном, имеете свой взгляд на все, поскольку у вас достаточно времени спокойно поразмыслить о текущих и будущих проектах. У вас хорошие деловые отношения с коллегами, вам есть к кому обратиться с вопросом и за консультацией, если это требуется. Ваша система установления приоритетов хорошо подходит для вашей конкретной деятельности. Вы умеете делегировать обязанности и не тратите время на решение чужих проблем.

Квадрант С

Делегируйте все, что можно делегировать!

С – работа, выполнение которой необходимо делегировать подчиненным, или выполнить, но только после А и В, поскольку в основном это несущественные мелочи, краткосрочные цели, сиюминутные интересы и проблемы:

- прерывания, перерывы,
- некоторые телефонные звонки,
- некоторые совещания,
- общественная деятельность,
- рассмотрение неотложных материалов.

Обычно люди, занимаясь деятельностью, перечисленной в квадранте С, считают, что они находятся в квадранте А. Их деятельность представляется им не только действительно срочной, но и чрезвычайно важной. Однако, если поразмыслить, сколько времени можно было бы сэкономить, если бы вы закончили телефонный разговор, как только получили необходимую информацию, быстро и эффективно провели заседание, установили часы, в которые могли бы заняться вашей непосредственной работой без помех, то несомненно пришли бы к выводу, что неразумно тратите свое время.

Вам не кажется, что вами затыкают все дыры? Или вы это так сами устроили? Почему вы выполняете самую неважную часть работы? Кто за вас делает все остальное? Почему изо всех сил и в соответствии с должностными обязанностями вы выбрали только неважные? У вас нет ни четких целей, ни планов как на ближайшее время, так и на долгосрочную перспективу? Это похоже на саботаж, причем пострадаете от него прежде всего вы. Может быть, вы просто кандидат на увольнение?

Выполнение срочных, но не жизненно важных работ из квадранта С можно и нужно делегировать. Освойте техники экономии времени, ознакомьте с ними сотрудников, и вы получите солидный запас времени, которое потратите на действительно

важные мероприятия, которые приведут вас к намеченной цели.

Если вы собираетесь поискать себе другое место работы, подумайте вначале, на какую рекомендацию от вашего теперешнего руководства вы можете рассчитывать при таком трудовом энтузиазме? Наверное, целесообразнее привести в порядок дела на настоящем месте работы, чтобы начальник отпустил вас со слезами на глазах и обещанием принять, как только вы захотите вернуться назад. Для этого необходимо «просто» перенести центр тяжести ваших дел в квадрант В, стать незаменимым и действительно нужным сотрудником. Для этого надо немедленно пересмотреть лист приоритетов, графики выполнения задач, освоить все техники экономии времени. Вам отступать некуда, вы в кризисе, который может закончиться плачевно.

Четвертый квадрант (неважные и несрочные дела)

- «Пожиратели» времени.
- Развлечения.

Вы выполняете неважные и несрочные дела. За что вам платят зарплату? Вам не жаль тратить свою жизнь на выполнение никчемных дел? Комментарии излишни... Вопрос один – ПОЧЕМУ ВАС ДО СИХ ПОР НЕ УВОЛИЛИ?

Таким образом, вышеприведенные схемы используются с определенными намерениями, а именно:

- лучше понять цели (чего конкретно нужно добиться от себя и подчиненных);
- правильно сформулировать цели;
- установить систему приоритетов;
- эффективно использовать время (свое и сотрудников) для достижения цели.

Гуру менеджмента Питер Друкер утверждает, что расстановка приоритетов – вопрос не столько расчета, сколько *смелости*. Соответственно, известная доля риска всегда остается. Лучше всего помогает перестать бояться этого риска экономическая концепция «альтернативной стоимости». Потратив N рублей на поход в кино, вы потеряли не N рублей, а завтрак, который могли купить на эти же деньги. Потратив полчаса на выполнение маловажного дела, вы потеряли не полчаса времени, а *результат*, который могло бы дать выполненное за эти полчаса более важное дело. И наоборот: риск получить нахлобучку за невыполнение маловажного дела может окупаться тем результатом, который вы получили, потратив время на важное для вас дело.

Особо отметим, что под важными делами мы имеем в виду дела, важные для вас, а не для вашего начальства, если у вас таковое имеется. Говоря о приоритетах, мы имеем в виду исключительно *личные* приоритеты. Таким образом, менее приоритетная для организации задача, дающая вам существенные результаты, например, в смысле личного развития, может быть более приоритетной для вас. Проще говоря, мы предлагаем вам рассматривать цели организации как подзадачи

собственных целей и отношения с организацией (вашей или вышестоящей) – как отношения обмена (временем, помощью в достижении целей друг друга), а не подчинения (заметим, что «рассматривать» не означает «ставить начальство в известность о таком своем взгляде на вещи»). Такой подход позволит вам распределять время, исходя из *личных целей и ценностей*, но при этом находиться с организацией в состоянии не конфликта, а согласования интересов и максимальной взаимопользовности.

Как уже написано выше, одним из важнейших профессиональных качеств менеджера является *умение укладываться в сроки*, а также умение прогнозировать сроки, давать четкий ответ на вопрос: «К какому моменту вы могли бы это завершить?» Кроме того, ему необходимы навыки распределения бюджета своего времени для принятия решений типа «стоит ли браться за это дело, не нанесет ли это ущерб своевременности выполнения других дел?»

Вышеописанные методы говорили о том, как держать под контролем совокупность дел, вспоминать о нужных делах в нужное время. Сейчас остановимся на методах, позволяющих учитывать при принятии решений не только *приоритетность дел и сроки их исполнения*, но и *затраты времени на исполнение дел*, их место в общем бюджете времени.

Ресурсно-календарный график планирования времени

Календарно-ресурсный график планирования, или, точнее, *бюджетирования* времени родился как результат перенесения в технику личной работы таких широко известных инструментов проектного менеджмента, как график Гантта и ресурсный график (рис. 1).

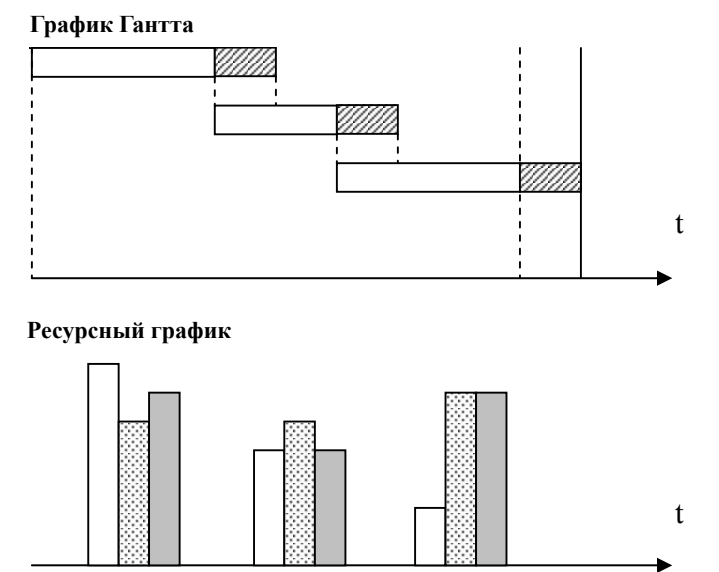


Рис. 1. График Гантта и ресурсный график

На графике Гантта отмечаются работы, которые необходимо сделать с их длительностью и взаимосвязями. Масштаб может быть различным –

можно просматривать взаимосвязи и отдельных элементарных операций, и целых фаз проекта.

Программы для управления проектами (например, Project Manager) позволяют легко манипулировать расписанием и отвечать на вопросы типа «Как изменится дата окончания проекта, если такая-то операция займет на столько-то больше времени, чем мы рассчитывали?»

Ниже графика Гантта изображен ресурсный график, отражающий расходы различных ресурсов на каждую операцию. Этот график позволяет работать не только с расписанием, но и с имеющимися в распоряжении ресурсами. «Если такую-то операцию мы совершим не сами, а закупим соответствующую услугу (например, привлечем внешнего преподавателя для проведения спецкурса вместо оплаты повышения квалификации своего сотрудника), окупятся ли эти расходы общим выигрышем времени по проекту?» и т.п.

Ясно, что для личной работы этот инструмент тяжеловат, хотя для укрупненного планирования график Гантта может быть полезен. Данный график сочетает в себе черты ресурсного и календарного графиков и достаточно прост в использовании. Создается он по следующему алгоритму.

1. *Определяем бюджет времени*, имеющийся в нашем распоряжении (иначе говоря, имеющееся количество ресурсов) (рис. 2). Всего у нас 24 часа в сутках. Из них сколько-то нужно выделить на сон и прочее, столько-то мы можем планировать под рабочие дела.



Рис. 2

При этом, как правило, советуют планировать не более 60% рабочего времени, что полностью согласуется с концепцией *резервов* в проектном менеджменте, позволяющих спокойно реагировать на непредвиденные обстоятельства. В принципе, части дня, связанные со сном и отдыхом, тоже можно рассматривать в качестве резервов на экстремальные случаи. Но после благополучного преодоления экстремальной ситуации нужно не забывать восстанавливать соответствующие резервы здоровья, не допускать накопления долговременной усталости.

Скорее всего, время, которое вы можете бюджетировать, исходя из этих соображений, не превышает 6–8 часов в сутки, а при большом количестве мелкой текучки и 4–6 часов. Следующий шаг – внесение в этот, по сути, *ресурсный* график элементов *календарного* графика.

2. *Намечаем дедлайны (критические сроки)* (рис. 3). Здесь следует сказать, что предлагаемый график наиболее всего полезен в следующих обстоятельствах:



Рис. 3

а) упорядочению во времени подлежат несколько достаточно крупных дел, имеющих сравнительно жесткие сроки выполнения и конкурирующих друг с другом за ваше время;

б) можно хотя бы приблизительно оценить расходы времени на каждое из этих дел.

Ресурсно-календарный график достаточно трудоемок в использовании, поэтому, если описанной ситуации нет, лучше обойтись описанным выше методом «планирования через приоритеты».

3. *Делаем «раскройку скатерти»* – распределение имеющегося бюджета времени между различными делами (рис. 4).

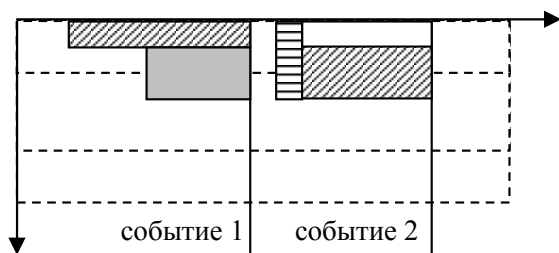


Рис. 4

Делим предполагаемые трудозатраты в часах на количество дней, в течение которых мы можем заниматься этим делом (исходя из того, сколько дней осталось до критического срока, насколько трудно это дело «концентрируемо» во времени – важный показатель для творческих задач, и т.п.). Получаем количество часов в день, которое мы должны затрачивать на это дело, чтобы успеть к нужному сроку.

Располагаем более приоритетные дела выше, т.е. выкраиваем на них время в первую очередь, остальные «финансируем» по остаточному принципу. Стараемся оставлять резервы – 40% непланируемого времени на непредвиденные внешние обстоятельства и собственную спонтанную активность. Учитываем при этом принципы гармонизации расходов времени, описанные выше.

4. *Пользуемся графиком для управления собственной деятельностью.* Следует особо отметить: этот график не план, а *бюджет*, то есть вы не обязаны выполнять задачи именно в той последовательности, которая обозначена на графике. График показывает, что в течение дня необходимо выделить столько-то времени на конкретное дело, а в какое именно время суток вы его выполните – определите по ходу, исходя из разных соображе-

ний и обстоятельств. Заметим, что можно вести еще и второй график – график исполнения бюджета, т.е. оперировать двумя графиками, вместе дающими связку «план-факт» и подсказывающими необходимые коррективы и плана, и способов его исполнения.

Выводы Общие принципы

планирования рабочего времени

- Планирование должно приводить к выигрышу времени, поэтому необходимо определить оптимальный объем планирования.
- Чрезмерное планирование отнимает слишком много времени.
- **РЕГУЛЯРНОЕ** планирование рабочего дня в течение 10 минут экономит до 2 часов рабочего времени.
- Планируйте не более 60% времени. 20% оставляйте на спонтанные действия (например, на творчество), 20% – резерв на незапланированные действия.
- На любую работу уходит все запланированное время, поэтому устанавливайте конкретные сроки выполнения для любого задания.
- Важнейший элемент планирования – определение приоритетных целей.
- Необходимо четко определить, что именно должны сделать вы сами, а что можно поручить другим.

Планирование рабочего дня

Важнейшим является план на день. Он определяет конечные цели работы в порядке их значимости, формируется в конце предыдущего или в начале планируемого дня.

Схема планирования рабочего дня

- I. Постановка задач и составление перечня дел, в том числе и на длительный период.
- II. Морфологический анализ – разбиение крупных задач на более мелкие.
- III. Расстановка приоритетов – определение срочности и важности дел.
 - Особое внимание задачам, срок исполнения которых истекает сегодня.
 - Первостепенные задачи:
 - с фиксированным сроком выполнения;
 - стратегические задачи, требующие значительных и скоординированных усилий, а также больших временных затрат;
 - неприятные виды работ, выполнение которых может испортить настроение (неприятный разговор, конфликт, «разборки»).
 - Второстепенные задачи:
 - выполнение стандартных функциональных обязанностей,
 - повседневная среднесрочная работа.
 - Остальные задачи:
 - работа, невыполнение которой не приводит к отрицательным последствиям.
- IV. Установление конкретных сроков исполнения для каждой задачи.
- V. Назначение конкретных исполнителей.

VI. Текущее внесение в список срочно возникших важных дел.

VII. Изучение получившегося перечня и попытка его сокращения.

VIII. Согласование плана с секретарем (если он у вас есть).

Практические советы по планированию рабочего дня

- Не планируйте более трех важных дел на день.
- Не планируйте более десяти дел на день.
- Планируйте наиболее важную, сложную и неприятную работу на наиболее благоприятное для вас время суток.
- Легкие и приятные виды работы – на конец рабочего дня.
- Не приступайте к выполнению новой задачи до завершения предыдущей. Если вас прервали – вернитесь к незавершенному делу.
- Невыполненные дела записывайте в план работы на следующий день.
- Невыполненное задание в течение нескольких дней – предмет для размышлений:
- Нужна ли вообще эта работа?
- Если нужна, выясните причину невыполнения – дело в объективных причинах или в неисполнительности работника?
- Сменить исполнителя?

Планирование рабочей недели

Подготовка недельного плана должна производиться в конце предыдущей недели. Этапы планирования:

- составление списка работ,
- расстановка приоритетов.

Практические советы по планированию рабочей недели

- Планируйте неделю в специальном еженедельнике или на листе с колонками (разбивкой по дням недели), если вы привыкли к бумажному носителю и вам удобно постоянно держать перед глазами всю картину. Если ноутбук всегда под рукой – выбор программы за вами.
- Наиболее важные дела планируйте на начало недели.
- Обязательно отмечайте все дела с фиксированным сроком (назначенные встречи, заседания, собрания, телефонные звонки).
- Группируйте работу по блокам – подготовка документов, переписка, совещания и т.д.
- Выделяйте время на аналитическую работу.
- Резервируйте время для неожиданных дел.
- По завершении рабочей недели оцените и проанализируйте выполненную (и особенно НЕвыполненную) работу.

Главные принципы устранения «разрухи в головах» (советы Глеба Архангельского, автора курсов по тайм-менеджменту)

Думайте над своими проблемами письменно! Нарисуйте проблему – и вы решите ее.

Выделяйте одно – над чем вы работаете; несколько – что вы имеете в виду, и *забывайте* о прочем.

Управляйте вниманием: больше крупных переключений, меньше мелких.

Нельзя слишком долго сидеть на двух стульях! *Принимайте решения.*

Если делать, то *делать*. Если НЕ делать, то *НЕ делать*.

Раздуйте страхи – и они лопнут. После этого начинайте *решать* проблему.

Пять минут отдыха в час – и не пытайтесь думать в это время!

Глава III.

Постановка задач, организация, координация и контроль деятельности подчиненных

Я сам из тех, кто считает, что, если прогресс неумолим, нужно извлекать из него лучшее.

Билл Гейтс

§ 1. Способы постановки целей и задач в организации

Четкая цель всегда лучше, чем список дел, несколько неясных намерений и неопределенное желание. Цель выстраивает ваши задумки и планы в строгую линию, помогает спланировать следующий шаг и отмечать пройденный путь.

Одна из важнейших задач руководителя – обеспечить постановку общих целей и частных целей для каждого сотрудника. Можно выделить три основных способа решения задач целеполагания.

1. Руководитель сам определяет общую цель для всего коллектива и частные цели для подчиненных, а затем выдает индивидуальные задания.

2. Руководитель определяет общую и частные цели самостоятельно, затем организует их обсуждение и по итогам обсуждения самостоятельно корректирует цели, формулирует и выдает задания.

3. Руководитель разрабатывает проект общей цели. Совместно с сотрудниками он обсуждает и корректирует его. По его предложениям сотрудники сами разрабатывают цели для себя, и руководитель обсуждает с каждым его предложения. Только после этого он обсуждает совместно со всеми все частные цели и утверждает их.

В разных ситуациях может быть оправданным и эффективным любой способ целеполагания. Но то, каким образом исполнитель включен в разработку целей, распределение работ, и то, как он получает различные задания, напрямую влияет на его мотивацию. Рассматривая приведенные выше способы целеполагания, легко заметить разницу во взаимодействии руководителя с подчиненными в каждом из них. Принадлежность первого способа к авторитарному стилю руководства достаточно очевидна. Руководитель – «локомотив» для того, чтобы прокладывать путь идущим за ним, может

ограничиться тем, что общая цель известна ему одному, а все остальные работают по заданиям. Но он не может надеяться, что его подчиненные будут стремиться к высоким результатам.

Руководитель, действующий по второму сценарию, кое-что делает для лучшей мотивации своих подчиненных: общая цель известна всем, кто будет над ней работать, каждому выдано задание, которое понятно и принято. Эти моменты – необходимость обеспечить понимание задания и его принятие подчиненными – являются совсем не формальными, а очень значимыми именно с точки зрения мотивации. В связи с этим можно считать, что при таком способе постановки целей руководитель выдерживает необходимый минимум, при котором вообще можно рассчитывать на какую-то заинтересованность подчиненных в работе.

Но наилучшие условия мотивации создает третий способ постановки целей. Он имеет некоторые недостатки – трудоемкий, требует от руководителя умения организовать коллективное обсуждение решений, занимает относительно много времени. И поэтому в режиме оперативной работы он трудно осуществим. Однако при постановке крупных целей он незаменим, так как способен обеспечить наиболее высокую мотивацию подчиненных. Даже при постановке оперативных заданий руководитель обязан выдерживать необходимый мотивирующий минимум и заботиться о том, чтобы подчиненные обязательно точно понимали, что от них хотят, принимали это задание и могли высказать свои замечания, если их что-то не устраивает. Именно в ходе такой совместной проработки и корректировки любой работник в состоянии более адекватно оценить все важные для оценки достижимости результата моменты. Известно, чем менее понятен сам результат и его назначение, тем более трудным он субъективно воспринимается, переоцениваются требующиеся усилия, и понижается самооценка.

Итак, правильная процедура постановки целей требует от руководителя:

- определить общую и частные цели конкретно, то есть так, чтобы можно было проверить, достигнута цель или нет;
- обеспечить полноту частных целей, необходимых для достижения общей;
- обеспечить понимание заданий исполнителями;
- добиться принятия заданий исполнителями, т.е. готовности их выполнять;
- выделить связи (внутренние и внешние), которые нужно контролировать и координировать;
- определить частные цели так, чтобы общий результат был максимально близок к возможному с точки зрения его полезности.

Именно зафиксированная в ходе целеполагания связь между частными (индивидуальными) и общими целями может считаться главным мотивирующим условием. Для этого сама процедура постановки целей должна быть обязательно реализована как процедура совместной работы.

Если руководитель хочет, чтобы цели были не только поняты всеми работниками, но и приняты ими в качестве собственных и обладали бы побуждающей силой, необходимо придерживаться следующих правил:

1. Исполнители должны участвовать в постановке цели.

2. Не следует ставить слишком отдаленные цели. Чем ближе цель, тем больше она мобилизует.

3. Постановка легких для достижения целей не мобилизует, а расхолаживает.

4. Человек более активен и прикладывает больше усилий для достижения тех целей, которые он ставит перед собой сам. Надо предоставить подчиненным возможность самим формулировать свои цели, но обязательно обсуждать их с ними.

5. Нельзя допускать неконкретной постановки целей, так как они неконтролируемы.

6. Совокупность частных целей должна составлять общую цель.

7. Если исполнитель сомневается в том, что он может выполнить полученное задание в срок, не стоит прибегать к приказу, необходимо понять источник затруднений.

8. При обсуждении частных целей необходимо обязательно согласовать все связи, то есть зафиксировать: от кого и чего ждет каждый исполнитель, чтобы выполнить свою работу. Эти связи руководитель должен контролировать и координировать.

Одной из важных составляющих успешной карьеры является, конечно, распределение всех задач по приоритетам. В принципе, это касается и всей жизни в целом.

Решать проблемы по мере их поступления – конечно, этому принципу не откажешь в разумности. Но если посмотреть на этот вопрос с точки зрения управления личным временем, становится ясно: вынесение некоторых задач на первый план и откладывание других – необходимое условие производительности.

Итак,

- **Должны сделать.** Это задачи, решение которых не требует отлагательств, невыполнение которых грозит обернуться серьезными последствиями. Например, оплата счетов и срочные распоряжения начальства – откладывание подобных заданий может обернуться отключением электроэнергии или увольнением с работы.
- **Нужно сделать.** Задачи, имеющие вторичный авторитет, которые не грозят настолько серьезными последствиями в случае невыполнения, но тем не менее важны для вас тем, что могут иметь материальную или моральную ценность. Например, вовремя внести плату за кредит, не дожидаясь последних сроков.
- **Хотите сделать.** Невыполнение задач данной категории вообще ничем для вас не обернется. Это то, что вы себе загадываете, то, что вы хотите сделать для своего собственного развития. Самый распространенный пример: «Надо бы обязательно посмотреть этот фильм».

Практические советы

Улучшение деятельности – это собственно улучшение самой жизни. Это позволяет получать от жизни больше с меньшими затратами.

Конечно, повышение производительности – нелегкое дело, поэтому лучше эту достаточно обширную задачу разбить на несколько частей, например, таких: *мотивация, подготовка, оборудование, энергия, технология, оптимизация.*

Мотивация

1. **Поставьте задачу.** Увеличить личную продуктивность гораздо легче, если перед вами определенные цели и определенные пути их достижения. Всегда быстрее доходишь до места, когда знаешь, где оно.
2. **Настройтесь на положительный лад.** Ваше отношение к себе и к достижению целей определяется вашим настроением. Преодолейте сомнения, научитесь любить то, чем вы занимаетесь. Говорите с собой о своих решениях в положительном ракурсе как о чем-то, что обязательно свершится.
3. **Относитесь к этому легче.** Пусть для вас ваше занятие станет не рутинной, а тем, что вам нравится. Наличие забавы, азарта – вот что подстегивает вашу мотивацию, заставляет идти к цели быстрее и с легкостью.
4. **Измените окружающую среду.** Смена обстановки может существенно повлиять на ваше воображение и трудоспособность. Многие вещи могут показаться вам совершенно другими. Иногда достаточно переставить мебель или даже просто сменить фон рабочего стола.

Подготовка

1. **Найдите в себе силы.** Вы всегда достигаете большего, когда делаете то, к чему у вас есть способности. Отыщите в себе таланты и сосредоточьтесь на том, чтобы их развивать.
2. **Найдите образцы для подражания.** Трудно быть производительным, если не иметь перед глазами конкретных примеров. Ищите образцы для подражания – в этом нет ничего постыдного, особенно на ранних этапах карьеры.
3. **Найдите партнеров.** Вы можете достигнуть большего, если выберете правильных партнеров. Только не ищите людей, похожих на вас: партнеры должны не повторять, а дополнять вас.
4. **Планируйте.** Прежде чем сделать что-либо, хорошо продумайте все возможные последствия вашего действия, в том числе все возможные неудачи и провалы, которые могут вам встретиться на пути. Только не стоит слишком усердствовать: иначе запугаете себя до того, что будете бояться сделать шаг.
5. **Соберите информацию.** Прежде чем что-либо предпринять, вы должны четко себе представить, за что вы беретесь. Соберите всю возможную информацию. Это поможет вам, к примеру, открыть для себя более выгодные пути достижения цели, о которых вы не знали, или избежать распространенных ошибок.

6. Не загружайте голову. Ваша голова должна быть свободна для идей и мыслей, а не забита датами встреч и списком задач на завтра. Оставьте эту работу органайзерам и to-do-спискам, освободите мозг.

7. Будьте спокойны. Помимо организационных задач, постарайтесь избавиться и от таких отвлекающих факторов, как сомнения, опасения, пессимистичный настрой.

§ 2. Ключевые аспекты и сущность управленческого контроля

Руководитель контролирует людей, которые, как и он сам, имеют право на ошибку, а если ошибаются, то чаще всего без злого умысла. Контроль может быть любым при одном условии: он должен быть честным и открытым, не унижающим ни руководителя, ни подчиненного.

Какое место занимает контроль в системе управленческих действий? Немецкие исследователи В. Зигерт и Л. Ланг в книге «Руководить без конфликтов» утверждают, что есть только одна задача выше рангом – постановка целей. Контроль является совершенно необходимым по таким причинам:

1. Исчезает неопределенность. Никакие тщательно разработанные планы и программы действий не могут учесть всё и все возможные осложнения и обстоятельства. Контроль нужен для того, чтобы, корректируя решение задачи, устранять или уменьшать неопределенность.

2. Появляется возможность предвидеть кризисные ситуации. Ошибки и мелкие нерешенные вопросы, которые есть всегда, порой так многочисленны, что превышают критическую массу. Конечно, это происходит в том случае, если их не решать. Контроль позволяет фиксировать и исправлять ошибки до того, как их последствия приведут к кризису.

3. Выявляются не только и не столько ошибки, сколько успехи. Контроль позволяет определить, какие именно направления деятельности наиболее перспективны.

Контроль как управленческое (или шире – как социальное) действие не пользуется любовью как со стороны контролируемых, так и со стороны контролирующих. Общая нелюбовь психологически сближает людей, делая контроль проформой. Во-вторых, если контроль – это сравнение того, что есть, с тем, что должно быть, значит, контролировать может только человек, который знает, что должно быть. Он доводит это до сведения подчиненных. И конечно, он имеет достоверную информацию о состоянии дела, то есть знает, что есть. Из этого следует один очень важный вывод: современная подсказка, совет, информирование и корректирование действий сотрудников с учетом их права на ошибку есть несомненная услуга, которую шеф оказывает своим подчиненным. И это сближает людей, но уже не в негативном (нелюбовь к контролю), а в позитивном смысле.

И еще одна немаловажная проблема – проблема баланса. Ведь эффективный контроль – золотая середина между «тотальным контролем»

и «бесконтрольностью». Каждый руководитель находит свое место между этими полюсами. Для того чтобы хотя бы частично облегчить эту задачу, рассмотрим психологические последствия и тотального контроля, и бесконтрольности. Оба эти явления можно представить в некотором смысле как симптомы неблагополучия в вашей организации или подразделении.

Итак, бесконтрольность часто порождает апатию и даже, как ни странно, жалобы и недовольство со стороны подчиненных. Ничего удивительного в этом нет: негативная реакция людей легко объясняется психологически. Большинство из них рассуждает так. Если меня не контролируют, значит:

- моя работа неважна, второстепенна;
- нет критериев, по которым я мог бы оценивать работу;

- я не знаю, правильно ли я выполняю работу.

И наконец, если меня не контролируют постоянно, значит, проконтролируют неожиданно и неизвестно когда. Что, кроме апатии и недовольства, может стать следствием таких рассуждений? Какую еще реакцию можно ожидать в ситуации бесконтрольности? Хотелось бы сказать два слова об одной управленческой ошибке, а именно, когда отсутствие контроля объясняется как доверие подчиненным. Безусловно, доверять надо. Однако и проверять тоже. И, кроме того, следует помнить, что контроль – это не только проверка, но и помощь, корректировка и совет. Если он правильно организован, то является средством выражения доверия руководителя подчиненному; подчеркиваю: именно контроль, а не бесконтрольность! Если вы опасаетесь, что контроль с вашей стороны будет истолкован как проявление недоверия, рекомендуем в разговоре с подчиненным, которому вы делегировали какие-то полномочия, открыто спросить, какие формы контроля он предпочел бы при выполнении данного задания.

Другая крайность, другой полюс – это тотальный контроль. Склонность к тотальному контролю – весьма распространенная среди управленцев болезнь. Она заразна, несмотря на очевидную объективную невозможность контролировать всё и всех. Кроме бессмысленной потери времени руководителем, тотальный контроль порождает такие явления, как постоянный страх, чувство вины и раздражение. А это ни в коей мере не способствует качественной работе. Если вы хотите, чтобы все свои силы ваши сотрудники направляли на то, чтобы скрыть свои ошибки, а не на то, чтобы их исправить, используйте тотальный контроль. Если вы хотите разорить своего конкурента и внести раздор в его коллектив, сделайте так, чтобы он стал использовать тотальный контроль.

Как же удержаться от крайностей при осуществлении контроля? Вот несколько простых советов, которые помогут вам это сделать.

1. Воспринимайте контроль не как вид воздействия на вашего подчиненного, а как вид взаимодействия с ним, в котором нуждается вы оба.

2. Контроль есть взаимодействие между людьми на основе знания реального положения вещей

и для знания реального положения вещей. Осуществляя его, полезно задавать себе два предварительных вопроса:

а) Знаю ли я реальное положение вещей (не ввели ли меня в заблуждение по поводу того, как идут дела).

б) Как лучше построить взаимодействие с тем (теми), кого я контролирую?

Контроль – это взаимодействие между людьми, один из которых (подчиненный) имеет право на ошибку, а другой (руководитель) – нет. Не «поймать», «схватить», «уличить», а выяснить и помочь – в этом психологическая суть и смысл контроля как управленческого действия.

Существует несколько общеизвестных классификаций контроля. Обратимся к другой достаточно хорошо известной классификации. Речь идет о двух системах контроля. Одна называется «система внешнего контроля», другая – «система внутреннего стимулирования». С точки зрения авторов данной классификации, контроль может быть реализован в рамках одной из данных систем.

Система внешнего контроля (краткая характеристика)

Внешний контроль с психологической точки зрения основан на убеждении (предположении), что работники лучше всего выполняют свои обязанности тогда, когда для них установлены четкие материальные стимулы и вся деятельность постоянно находится под надзором начальника. Такая система существует под лозунгом: «Закрывать лазейки для лентяев!» Она действительно помогает решить некоторые задачи, а именно:

1. Сделать для подчиненных цели труднодостижимыми, чтобы подстегнуть большинство и на самом деле не оставить лазейки для лентяев.

2. В системе оценок работы сделать «защиту» от хитреца, которая не позволит лентяям манипулировать методами контроля в свою пользу.

3. Связать итоги контроля с системой поощрений и результатами работы каждого сотрудника.

Каковы преимущества и недостатки «внешнего контроля»? С одной стороны, подчиненные, контролируемые по такой системе, часто действительно берутся за работу с тем, чтобы улучшить свои показатели (а значит, и заработок). Само собой разумеется, что это приводит к улучшению дел. С другой стороны, у данной системы есть ощутимые недостатки, приводящие к нежелательным последствиям. Перечислим их:

1. Сотрудники могут улучшить не саму работу, а показатели работы. Ведь далеко не во всех случаях можно создать и применить систему контролируемых показателей, которая давала бы объективную картину продвижения к цели.

2. Сотрудники могут забросить другую работу, значимость которой ничуть не меньше, устремив все силы на те виды работы, которые непосредственно связаны с вознаграждением.

3. Кроме того, при такой системе контроля у подчиненных возникает соблазн заблокировать, скрыть информацию, снижающую их показатели, или поставить под сомнение эти показатели.

4. И наконец, внешний контроль требует больших сил и времени не только со стороны руководителя, но и со стороны подчиненных. Ничего удивительного не будет, если самые сообразительные ваши сотрудники начнут заблаговременно заваливать ваш стол оправдательными документами, доказывая, что их вины в неудачах нет.

Как видим, система внешнего контроля во многом напоминает «тотальный контроль». Так оно и есть, отличие только в том, что она сочетает и стратегические, и тактические (оперативные) компоненты.

Система внутреннего стимулирования (краткая характеристика)

В основе системы контроля, которая называется «системой внутреннего стимулирования», лежит принципиальный тезис – каждый сотрудник может и должен видеть в своей работе не только источник средств существования, но и путь к признанию, средство самоутверждения и завоевания авторитета. Эта система держится на положительных эмоциях. Ее было бы лучше назвать системой мотивирующего контроля. В отличие от внешнего контроля («Закрывать лазейки для лентяев!») мотивирующий контроль существует под девизом: «**Отрубленные головы не дают идей**». Внутреннее стимулирование строится на следующих основных правилах:

1. Цели перед отдельными работниками или рабочими группами устанавливаются коллективно, и сложность их достижения учитывается в последнюю очередь.

2. Оценивая продвижение к целям, руководитель вместе с исполнителями ищет суть возникающих проблем и возможные решения, а не выносит «приговоры». Практически происходит раннее предупреждение кризисных ситуаций, а если они и возникают, то руководитель «не рубит головы» виновным, а вместе с ними ищет выход.

3. Уровень заработной платы связан с качеством работы и не зависит от частных количественных показателей, хотя и они учитываются.

В целом система мотивирующего контроля ориентируется не на формальное штатное расписание, а на важнейшие проблемы и перспективы развития организации. Как вы, наверное, уже заметили, она соответствует стилю управления, который К. Левин называл демократическим (коллективным). Чем характеризуется система внутреннего стимулирования? Сначала определим ее **достоинства**:

1. Она повышает заинтересованность работников в реализации целей организации, фирмы или подразделения, ориентирует их на общую цель.

2. В результате использования этой системы усиливается удовлетворенность трудом.

3. Исчезает потребность в очковитательстве и утаивании негативной информации.

4. Облегчается принятие решений, ведь для этого имеется достаточно полная информация.

К недостаткам этой системы относятся:

1. Слабеет непосредственный (оперативный) контроль руководителя над деятельностью подчиненных.

2. Появляется опасность, что цели, имеющие у предприятия, могут искусственно заменяться подчиненными.

3. Является затруднительным справедливое распределение вознаграждения (премий) среди сотрудников.

Поставим вопрос: какая из двух систем контроля является предпочтительной? Ответить на этот вопрос можно так: менеджер должен владеть обеими и использовать их в зависимости от ситуации и особенностей коллектива. Зная достоинства и недостатки той и другой системы, вы сможете предусмотреть негативные последствия от их применения и смягчить их. Единственное, чего делать не следует, это смешивать системы.

Ошибки контроля

1. Контроль «по случаю». Конечно, контроль не должен ограничиваться инцидентами. Нормальный контроль направлен не на выявление, а на упреждение негатива. И тем не менее часто возникают ситуации, когда нарушение фиксируется и постепенно формируется «досье» сотрудника, в котором собирается многолетний негатив. Чисто психологически плохое всегда регистрируется охотнее. Нормальный контроль – задача постоянная, и очень плохо, если он приурочивается к каким-то особым случаям. Следует заранее планировать и согласовывать с сотрудниками даты и форму контроля.

2. Тотальный контроль. О том, к чему он приводит, мы уже говорили. Можно лишь добавить, что тотальный контроль, кроме всего прочего, имеет еще один недостаток – он порождает небрежность. Парадоксальность заключается в том, что тотальный контроль не является средством борьбы с небрежностью, как часто полагают. Руководитель, решивший контролировать все и вся, освобождает сотрудников от ответственности, а не повышает ее. Ведь они начинают думать, что все ошибки все равно будут обнаружены начальником и следует полагаться только на него. Это, конечно, неприятно, но, с другой стороны, в обнаружении ошибок руководитель видит свой собственный успех, и почему бы не доставить ему удовольствие? Соответственно, тотальный контроль приводит подчиненных к несамостоятельности и к нерадивости. А если сотрудники были самостоятельными с самого начала, то тотальным контролем их не изменить.

3. Скрытый контроль. Несмотря на то что он некорректен этически и унизителен не только для сотрудника, но и для руководителя, он все же существует. Скрытый контроль встречается в разных видах – от проверки в отсутствие сотрудника его корзины для бумаг до исполнения услуг «стучачей». Самое опасное последствие этого вида контроля заключается в том, что это неблагоприятно отражается на морально-психологическом климате в коллективе. Ситуация подозрительности, постоянное чувство вины – это не те основы, на которых можно строить нормальные отношения в коллективе. Вообще скрытый контроль чаще всего вызывает чувство досады, и это единственный ощутимый его результат.

4. Контроль любимого участка. Каждый достигает высот в какой-то области, и если сделан очередной шаг в карьере, то приходится уступать свою работу другим. А это психологически трудно, ведь мы почти всегда уверены, что лучше нас с ней никто не справится.

Получив более высокую должность, менеджеры часто закидываются на контроле тех участков, тех вопросов, которые они курировали раньше. В чем здесь опасность? Прежде всего, в том, что, во-первых, менеджер «зауживает» поле контроля, а во-вторых, сотрудники очень быстро уясняют, что проверяется, а что – нет. В соответствии с этим направляется и рвение. Наиболее грамотные сотрудники начинают водить шефа «за нос», делая «ошибки» в нужном месте, для того чтобы что-нибудь другое не попало в его поле зрения.

Кроме того, контроль любимого участка можно использовать для выявления соответствия человека занимаемой должности. Если, получив повышение, сотрудник продолжает контролировать свой любимый участок, это чаще всего означает, что новая должность ему не по плечу.

5. Контроль-проформа. «У нас настолько хорошая атмосфера, мои люди настолько приятны, что я просто не могу их жестко контролировать», – такое приходится слышать не так уж редко. Руководитель стесняется даже говорить о контроле, дабы не обидеть подчиненных. Конечно, в силу своих должностных обязанностей он все же контролирует их, но поверхностно, выборочно, с тайной надеждой, что ничего не будет обнаружено. А если какая-то ошибка и выявляется, то он исправляет ее сам – зачем портить добрые отношения, призывать кого-то к ответу? Руководитель, поступающий так, либо не понимает сущности и значимости контроля, либо не уверен в себе. Не следует забывать: кто не контролирует работу своих подчиненных, тот не интересуется их достижениями.

6. Контроль из-за недоверия. Многие думают, что контроль успешен только тогда, когда что-то «выявлено», «вскрыто», «обнаружено». Такой контроль основан на уверенности, что сотрудники всегда делают что-то не так, а потому обязательно нужно это «что-то» найти. Подозрительность свидетельствует о неуверенности в себе. Если у человека нет здорового чувства собственного достоинства, то он чувствует угрозу, исходящую от других, даже если ее на самом деле нет. Безошибочная работа сигнализирует такому человеку, что есть люди, претендующие на его кресло, и контроль начинает выполнять функцию «короткого поводка». Это иногда помогает, но если вы контролируете из-за недоверия, то не ждите доверия со стороны своих подчиненных.

7. Контроль без обратной связи. Результаты контроля обязательно должны доводиться до сведения работника и быть предметом обсуждения. Контроль бесплоден, когда нет обратной связи. Некоторые руководители совершают ошибку, придерживая информацию о результатах контроля, как козырную карту, например, чтобы разыграть ее в качестве контраргумента при повышении оклада. Помните: контроль – это услуга, которую руководи-

тель оказывает своим подчиненным, и в его результатах заинтересованы и он сам, и его сотрудники.

8. Поверхностный контроль. Его не следует путать с «внешним контролем». Поверхностный контроль – это, например, контроль пребывания сотрудника на рабочем месте вместо контроля результатов работы. Само собой разумеется, что он необходим, но если весь контроль сводится к мелочной фиксации внешних действий (время прихода на работу и т.д.), то ощутимой пользы от него не будет.

9. Нестандартный контроль. Остается только сожалеть, что руководители нечасто используют такой нестандартный способ интенсивного контроля, как установление испытательного срока для нового сотрудника.

Как видите, в практике имеется богатый арсенал средств, методов и способов контроля. Выработывая свой стиль контроля (а все, что мы обсуждаем, – это, конечно, не более чем рекомендации для выработки такого стиля), помните: руководитель контролирует людей, которые, как и он сам, имеют право на ошибку, и если ошибаются, то, как правило, без злого умысла. Контроль может быть любым при одном условии: он должен быть честным (открытым), не унижающим ни руководителя, ни подчиненного.

В целом же, чтобы сделать контроль более эффективным, следует соблюдать ряд простых правил, которые опробованы на практике многими руководителями и принесли им успех:

1. Контроль должен быть регулярным и не неожиданным. Он не должен сводиться к отдельным инцидентам.

2. Не надо стремиться проконтролировать все, лучше сосредоточиться на наиболее важных моментах.

3. Не надо использовать скрытый контроль. Кроме обиды, досады и напряжения в отношениях он ничего не приносит.

4. Контролируя, надо стараться выявлять не только недостатки, но и успехи.

5. Не должно быть неконтролируемых участков работ.

6. Результаты контроля должны обязательно доводиться до подчиненного. Негативные результаты контроля бесплодны, если они сразу же не обсуждены и не найдены способы устранения недостатков.

7. Беседа по итогам контроля должна быть конструктивной.

8. Важно, чтобы подчиненный действительно (а не формально) сделал для себя соответствующие выводы.

§ 3. Рациональный процесс планирования и контроля

Сущность рациональной теории планирования и контроля проиллюстрирована на схеме, которая известна как «контур управления» (схема 4).

Планирование – это процесс разработки того, что делать и как это делать, чтобы достичь некоторой цели (этапы 1 и 2).

Контроль – это процесс обеспечения успешного выполнения запланированных задач (этапы 3 и 4).

Схема 4



Приведем краткое описание этапов.

Этап 1: установите цели

Если вы собираетесь взять на себя какую-либо инициативу, большую или маленькую, вы сначала должны ясно представить себе, чего вы собираетесь достичь. Полезно также установить определенные критерии успешного достижения поставленной цели, чтобы знать, достигли вы ее или нет.

Этап 2: составьте план, определите параметры и выполняйте задачи

Выяснив, чего вы желаете достичь, важно далее спланировать, что следует сделать, а затем действительно начать выполнять запланированное. На этом этапе необходимо определить параметры – промежуточные контрольные показатели, которые можно рассматривать как критерии для оценки продвижения в направлении ваших целей. Они помогут определить, как далеко вы планировали продвинуться к указанной дате.

Этап 3: проводите мониторинг движения к цели

Недостаточно просто определить соответствующие показатели: должен обязательно происходить процесс сравнения текущих реальных результатов с плановыми показателями. Аналогией мог бы быть процесс выпекания пирога: вы проверяете, готов ли он, протыкая его деревянной палочкой. Если тесто прилипает к палочке, пирог еще не готов; если палочка чистая – пирог готов. Проведенная параллель с управленческой деятельностью – не совсем точное сравнение, но она акцентирует ваше внимание на том, что вы не должны ждать до последней даты, чтобы выяснить, будет ли конкретный план или проект выполнен вовремя, в рамках бюджета и в соответствии со стандартами. Действительно, как управленцы, мы должны проверять *на протяжении всего периода* выполнения плана, является ли реальное продвижение достаточным.

Этап 4: действуйте в соответствии с результатами мониторинга

Контроль достигнутых результатов может показать, что все хорошо, но, скорее всего, он покажет, что реальное продвижение не соответствует плану или даже что первоначальные цели изменились. Таким образом, мы могли бы оставить все как есть, пересмотреть задачи или, если это в пределах нашей компетенции, пересмотреть первоначальные цели. Затем мы продолжаем процесс мониторинга, проверки текущего состояния дел на предмет возможных отклонений от намеченного плана, принятия решений и перепланирования, в случае необходимости проходя еще и еще раз по контуру управления, пока задача не будет выполнена.

Рассмотрим каждый этап более подробно.

Этап 1: установите цели

Сначала определим необходимость установки целей. Допустим, в качестве *общей цели*, цели более высокого уровня, могло бы выступить откры-

тие филиала образовательного учреждения или создание нового структурного подразделения, или введение нового профиля в образовательной программе ОУ – в соответствии с установленным сроком и выделенным бюджетом. Возьмем, к примеру, цель – создание нового структурного подразделения школы – компьютерного центра (КЦ). Хотя эта цель и так уже звучит довольно конкретно, нам, возможно, понадобится разбить ее на еще более конкретные цели:

- найм персонала к... (дата);
- подготовка (возможно, ремонт, подключение коммуникаций) помещения к... (дата);
- приобретение нового оборудования к ... (дата);
- встраивание деятельности КЦ в общую структуру функционирования образовательного учреждения.

Последняя цель по своей природе отличается от первых четырех. В ней обоснованно учитываются человеческие аспекты процесса планирования, и опыт показывает, что это не только правильно, но и мудро. Например, возможность пользоваться некоторым оборудованием школы или его ресурсами могла бы помочь решить неожиданные проблемы, которые в противном случае стали бы более серьезными. Кроме того, последняя цель больше относится к вопросу о том, *как* мы делаем что-либо, а не к тому, *что* достигается в конечном итоге. Все это указывает на возможный способ классификации целей, хотя следует иметь в виду, что существуют и другие способы классификации целей. Первые три цели довольно четко имеют отношение к тому, *что* мы собираемся достичь. Четвертая цель, следуя нашей классификации, показывает, *как* мы собираемся это сделать. Такую классификацию «что» и «как» можно более формально определить как *цели результата* (что мы достигнем) и *цели процесса* (как мы будем это делать). Цели могут и должны быть уточнены и сформулированы в рамках структурированного подхода **SMART** (см. п. 1 гл. 2).

При постановке целей в интересах всех участников сделать так, чтобы они были ясными и однозначными. Это значит, что они должны обладать некоторыми характеристиками. Повторим их еще раз. Цели должны быть:

Конкретными (specific) – ясными и четкими в отношении того, что должно быть достигнуто.

Измеримыми (measurable) – указывать, как (чем) будет измеряться успех.

Согласованными (agreed) – в идеале с человеком, который будет работать ради достижения поставленной цели, и с любым, на кого может повлиять результат достижения цели.

Реалистичными (realistic) – достижимыми с учетом ограничений, накладываемых ситуацией, и необходимости согласования с другими целями.

Определенными по времени (timed) – для достижения цели устанавливается необходимое время. И все же, даже если мы имеем цели, соответствующие принципу SMART, нам все равно нужно что-то еще, что поможет нам удостовериться в достижении этих целей.

Мы не можем позволить себе ждать до окончания проекта, чтобы узнать о своем успехе или неудаче. Нам необходимо знать по мере продвижения вперед, как идут дела, и для этого нам и нужен план и параметры, по которым мы можем контролировать наше движение к цели.

Этап 2: составьте план, определите параметры и выполняйте задачи

По своей сути, процесс планирования представляет собой:

- Планирование:
 - постановка ясных целей;
 - определение задач, которые следует выполнить;
 - распределение людей и других ресурсов, необходимых для выполнения задач;
 - составление рабочего плана, отвечающего вашим потребностям как менеджера.
- Контроль:
 - мониторинг продвижения к цели;
 - пересмотр планов согласно контуру управления.

Таким образом, при допущении, что цели, поставленные ранее для компьютерного центра, являются разумными, мы должны выяснить, какие задачи надо выполнить для достижения этих целей. Для этого мы рассмотрим два различных метода.

Первый метод – это **карты памяти**. На простой карте памяти – иногда их называют «паукообразными» схемами – можно увидеть основную проблему (или идею) в середине страницы, от которой вы рисуете ответвления к каждой составляющей вашего понимания проблемы. Каждая из таких составляющих, в свою очередь, делится на части. Таким образом, карты памяти могут помочь раскрыть и зафиксировать ваше понимание проблемы в целом.

Второй метод – это **«дерево задач»**. Такая схема является более логичной и структурированной по сравнению с картами памяти. Планируемый проект подразделяется на составные части. Вы начинаете с предполагаемой работы в целом, а затем задаете себе вопрос: «Какие два или три (четыре, пять) основных элемента составляют этот объем работ?». Затем каждый из этих элементов последовательно рассматривается и дробится до достижения такой степени детализации, которая вам необходима. Составление такой схемы является хорошим способом обеспечить определенный уровень логической согласованности, исчисляемый количеством сформулированных подзадач, на каждом уровне схемы.

Определив задачи, которые следует выполнить, вы можете заняться графическим представлением их последовательности в формате плана. Наиболее часто используемым в этих целях инструментом планирования является диаграмма Ганта, которая представляет собой форму полосовой

диаграммы (вы можете встретить оба термина, обозначающие этот инструмент планирования). **Диаграмма Ганта** – это просто координатная сетка, на которой слева страницы перечислены все задачи, а в верхней части страницы находится временная шкала. Сетка заполнена полосками, обозначающими продолжительность каждой задачи (т.е. длина полоски показывает длительность выполнения задачи).

Больше информации о взаимозависимости задач можно получить с помощью метода, называемого **сетевым анализом (анализ критического пути)** и названия множества соответствующих компьютерных программ связаны с этим методом). Она ценна для больших и специализированных проектов, и, если вы занимаете положение, в соответствии с которым вам приходится управлять такими проектами, вы поступили бы благоразумно, используя один из множества существующих программных пакетов.

В основе сетевого анализа лежат две ключевые идеи. Первая – это то, что начало выполнения некоторых задач зависит от завершения других. Вторая идея: цепочка таких задач составляет некий «путь» (маршрут), проходящий через весь ваш план, и этот путь оказывает значительное воздействие на временной график работ. Такой «путь» состоит из участков (элементов), определяющих кратчайший возможный временной график, независимо от других задач, выполняемых где-либо еще.

Список ключевых событий не является первичным инструментом планирования. Он должен составляться на основе более детализированного плана, чтобы обеспечить реальность и точность дат, указанных в документе (не забывайте, что и высшее руководство будет требовать, чтобы вы их придерживались!).

Даты в списке ключевых событий – один из вариантов обозначения контрольных значений показателей, указывающих, где вы должны быть в определенное время или на определенном этапе. Другой вариант использования показателей для проверки результатов работы представляет собой регулярные встречи для обсуждения, на которых можно сверить действительные результаты с планируемыми в полосовой диаграмме. Показатели могут быть и финансовыми: например, к определенному моменту ваши расходы не должны превышать заданного процента от выделенного бюджета.

Этап 3:

проводите мониторинг движения к цели

Вы поставили цели, определили задачи, которые следует выполнить, составили план и обозначили различные контрольные точки, которые будут служить индикаторами. Теперь необходимо проверять, что происходит, и формировать некое суждение на основе полученной информации. Перечислим диапазон методов мониторинга, как формальных, так и неформальных:

- *наблюдение и личное участие*: важно просто наблюдать, что происходит, и быть доступным как для персонала, так и для коллег;

- *регулярная отчетность*: например, подготовка письменных отчетов для руководства;
- *отчет об исключительных ситуациях*: подготовка отчета только в случае отклонения от плана;
- *опросы и обсуждения*: возможно, во время встреч по проекту или визитов;
- *учетные записи и типовая статистика*: например, составление бюджетных распечаток.

Этап 4: действуйте в соответствии с результатами мониторинга

После проведения мониторинга вы можете выбрать одно из трех действий:

- Пересмотреть цели. Это радикальная мера, но иногда случается, что по мере выполнения плана истинный характер первоначально заявленных целей становится очевидным, и весьма разумным является внесение в них изменений.
- Внести изменения в задачи, которые все равно следует выполнить, чтобы избежать отклонений от плана (или компенсировать их). Это самый распространенный способ действий. Обычно если мониторинг показывает возникновение некоторой задержки, то в предстоящие недели должно быть выполнено больше задач либо намеченные задачи должны быть выполнены быстрее, чтобы компенсировать такую потерю времени. При этом может потребоваться перераспределение ресурсов.
- Ничего не делать. Это может оказаться разумным в том случае, если отклонения от плана незначительны.

Размышления

Движение по контуру управления – планирование (или перепланирование), мониторинг, принятие решений и т.д. – продолжается независимо от того, пересматриваете ли вы цели и задачи или ведете работу дальше с существующими целями. Проект может быть завершен, но часто, как только мы приближаемся к поставленной цели, появляется что-то новое, и процесс начинается снова и снова.

Планирование – это и процесс обучения. Когда мы отслеживаем ход дела, мы получаем опыт и знания о том, как долго происходит тот или иной процесс. Мы узнаем, что определенные вопросы вызывают проблемы, и это знание должно быть преобразовано в следующий раз в лучшее планирование. Конечно, опытные менеджеры проектов представляют большую ценность и востребованы: они научились на своем опыте управлению проектами (планированию и контролю) и привносят эту мудрость в тот проект, которым руководят в настоящее время.

Вам может показаться, что все это звучит, пожалуй, слишком просто и что жизнь и планирование гораздо более сложны на самом деле. Полосовые диаграммы и диаграммы сетевого анализа с выделением критического пути выглядят хорошо на бумаге, но что бы вы делали, если потребовалось бы закончить планируемую работу к концу месяца, даже если критический путь показывает, что это не может быть сделано? Следует ли на самом деле

ждать окончания выполнения одной задачи, пока предыдущая полностью не закончена? И почему так происходит, что даже при самых твердых намерениях планы все же срываются, конфликты происходят, а люди расстраиваются? Именно к таким вопросам мы и обратимся в следующих главах.

Глава IV. Принятие решений

Одной из первичных функций менеджмента является решение проблем и, соответственно, принятие решений. Даже не очень заметные на первый взгляд решения в совокупности составляют значительную часть любой деятельности в жизни – и личной, и профессиональной. Управленец должен уметь решать проблемы, отвечать за принятие решений, планирование работы, находящейся в сфере его полномочий, и обеспечение бесперебойной работы в соответствии с планами. Таким образом, менеджер принимает организационные решения и реализует их через сотрудников, находящихся в сфере его подчинения.

Рассмотрим различные типы проблем с точки зрения подходов к их решению и использование методик, которые могут дать высокий результат.

Типы проблем

Приведем классификацию типов проблем, с которыми обычно сталкиваются люди, по Фрэнсису:

1. *Таинственность* – необъяснимость отклонения от ожидаемого результата, упор делается на недостаточности объяснения случившегося, неясности причины, из-за которой ожидания не оправдались.
2. *Назначение задания* – проблема возникает, когда задание работнику выдает другое лицо, когда происходит своего рода соглашение между начальником и подчиненным. Договорные отношения должны быть понятны, ясны, достижимы и согласованы.
3. *Трудность* – проблема возникает, когда чего-то сложно достичь из-за незнания того, как управлять сложившейся ситуацией, или недостатка ресурсов.
4. *Возможность* – ситуация, которая обещает потенциальную выгоду.
5. *Головоломка* – неясно, какой ответ верный, а какой – ошибочный. Чтобы прийти к верному ответу, запутанность и неопределенность должны быть разрешены. Некоторые головоломки могут никогда не разрешиться.
6. *Дилемма* – имеются, по крайней мере, два варианта действия, они оба примерно одинаково привлекательны или непривлекательны, и требуется проявить рассудительность, чтобы выбрать из них более верный.

В зависимости от типа проблемы становятся приоритетными те или иные этапы в процессе ее решения.

Этапы решения проблемы

Разница между хорошим и плохим менеджером состоит в том, насколько они способны применять системный подход к решению проблемы. В боль-

шинстве современных моделей акценты сделаны на следующих ключевых этапах:

1. **Анализ проблемы** – на этой стадии собирается информация для определения реальности существования проблемы и причин ее возникновения, а также оценивается ее важность.
2. **Постановка цели и определение критериев успеха** – здесь нужно иметь ясное представление о цели и о том, как и с помощью каких показателей будет оцениваться успех в ее достижении.
3. **Накопление информации** – на данном этапе требуется собрать данные и выдвинуть идеи, из которых затем можно будет выбрать варианты, и оценить их сравнительную полезность.
4. **Принятие решения** – после оценки принимается решение в пользу наилучшего направления деятельности.
5. **Реализация, осуществление** – планируется все то, что нужно сделать, и выполняется план действий.
6. **Рассмотрение достигнутых успехов** – дается оценка тому, что прошло хорошо, что менее хорошо, и высказываются замечания на будущее (это исключительно важная стадия, которая часто опускается).

На процесс принятия решения влияет множество внутренних и внешних факторов, среди которых:

- знания и опыт человека, принимающего решения;
- наличие своевременной информации;
- способность применять специальные техники принятия решений;
- время, предоставленное для принятия решения;

- уровень полномочий человека, принимающего решение;
- система ценностей человека, принимающего решение;
- способность человека, принимающего решение, отстоять принятое решение.

Существует различие между проблемами, с которыми управленец сталкивается на работе: проблемы, с которыми встречался ранее, и проблемы, которые для него являются новыми. Соответственно, эти проблемы классифицируются (по Саймону) как запрограммированные и незапрограммированные. Большинство решений, которые приходится принимать, являются запрограммированными, и по мере накопления опыта руководителя таких проблем становится в процентном соотношении больше. Однако не всегда следует использовать готовые решения: меняются условия, и многие проблемы требуют незапрограммированного решения.

Структурированный подход

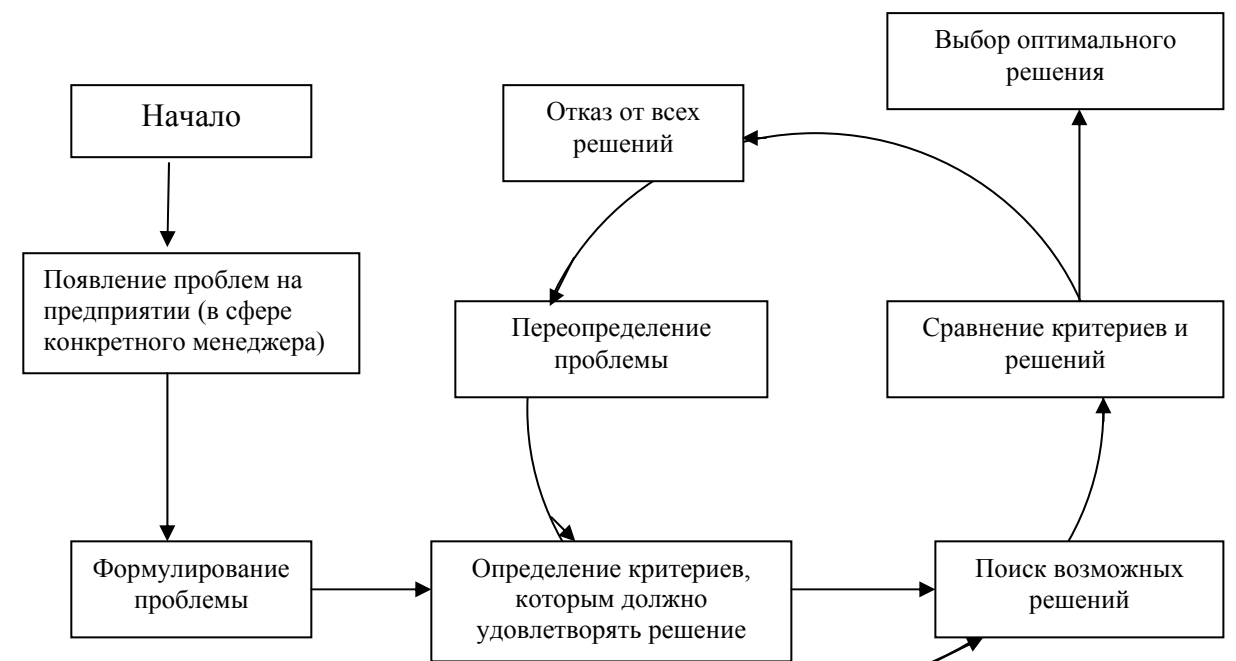
На принятие решений можно посмотреть как на некий логический процесс. Несмотря на то что само принятие решения часто воспринимается как единый акт, этот процесс сложен и состоит из нескольких этапов. Согласно Саймону, таких этапов три: обдумывание, проектирование вариантов решения, выбор. Проиллюстрируем модель принятия решений (схема 5).

Данная модель отражает расширенное понимание процесса принятия решения и содержит в качестве его составляющих также этапы реализации, мониторинга и подведения итогов.

Управленческое решение – это результат конкретной управленческой деятельности менеджера.

Схема 5

Модель принятия решений



Решение – это выбор альтернативы. Принятие решения обуславливают следующие факторы:

- каждая управленческая функция связана с несколькими общими решениями, требующими реализации;

- планирование: установление основной задачи бизнеса, его целей, изменений во внешнем окружении и прогноз их влияния на будущее предприятия (фирмы);

- организация деятельности: установление структуры предприятия (фирмы), укрупнение блоков выполняемых работ; координация функций этих блоков; распределение обязанностей руководителей, работников; выявление необходимости изменения структуры предприятия из-за изменений во внешнем окружении;

- мотивация: установление потребностей подчиненных и степени удовлетворения этих потребностей в ходе деятельности, направленной на достижение целей организации; выявление причин удовлетворенности работой и роста производительности труда; определение возможностей дальнейшего роста производительности подчиненных;

- контроль: установление показателей изменения результатов работы; определение регулярности оценки результатов;

- сопоставление результатов с поставленной целью; выявление причин, мешающих достижению цели, и внесение корректив в деятельность предприятия для устранения этих причин.

Таким образом, принятие решения – это психологический процесс, которым движут и логика, и чувства.

Методы решения проблем

Существует множество методик успешного решения проблем. Многие из них включают оценку ситуации и анализ важности полученных результатов. При этом задаются ключевые вопросы:

1. Почему проблема является важной?
2. Насколько важен результат решения проблемы в сравнении с другими вещами, также требующими внимания?
3. Кто будет участвовать в решении проблемы?
4. С каким реальным давлением и ограничениями придется столкнуться?

Мозговой штурм (brainstorming), метод «рыбий скелет», диаграммы Парето и гистограммы – все это относится к методам накопления информации или анализа.

Сущность решений в менеджменте

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод: процесс принятия решения имеет интуитивный, основанный на суждении, или рациональный характер.

Интуитивное решение – это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. С точки зрения статистики шансы на правильный выбор без какого-либо приложения логики невысоки.

Решение, основанное на суждении, – это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Суждение не всегда равнозначно ситуации, особенно когда она не нова, так как у руководителя отсутствует опыт, на основе которого он мог бы сделать свой выбор. Руководитель, ориентируясь на накопленный опыт, может сознательно или бессознательно избегать новых возможностей, которые могли бы оказаться более эффективными, чем знакомые варианты выбора.

Рациональное решение обосновывается с помощью объективного аналитического процесса.

Главное отличие рационального решения от решения, основанного на суждении, заключается в том, что первое не зависит от прошлого опыта.

При принятии решений необходимо учитывать ряд разнообразных факторов: личностные, информационные факторы, факторы среды и др.

Все управленческие решения построены на фундаменте системы ценностей руководителя.

Решения принимаются в разных обстоятельствах, которые традиционно классифицируются как условия определенности, риска или неопределенности.

Решение принимается в условиях определенности, когда руководитель в точности знает результат каждого из альтернативных вариантов выбора.

К решениям, принимаемым в условиях риска, относятся такие, результаты которых не являются определенными, т.е. вероятность каждого результата известна. Наиболее желательный способ определения вероятности – объективность. Вероятность объективна, если ее можно определить математическими методами или путем статистического анализа накопленного опыта.

Решение принимается в условиях неопределенности, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов. Это имеет место, когда факторы, требующие учета, настолько новы и сложны, что о них невозможно получить полной информации. Сталкиваясь с неопределенностью, руководитель может попытаться получить дополнительную информацию или еще раз проанализировать проблему.

Для рационального решения проблемы информация необходима, но часто она бывает недоступной либо дорогостоящей, поэтому руководитель должен учитывать и сопоставлять выгоду от дополнительной информации и затраты на ее получение.

Все решения взаимосвязаны. Способность видеть взаимодействие в системе управления становится все более важной по мере продвижения на верхние этажи власти, поэтому эффективно работающий руководитель должен выбирать решения, которые вносят наибольший вклад в достижение общих целей организации.

Глава V. Мотивация

Практически во всех публикациях по менеджменту рассказ о методах мотивации персонала давно уже приобрел канонические формы и легко вписывается в схему: *содержательные теории мотивации (Пирамида Маслоу – теория МакКлеланда – теория Герцберга) – процессуальные теории мотивации (Теория ожидания, теория справедливости и т.д.)*. Однако, как показывает практика, существующие теории мотивации **не помогают** в решении реальных проблем мотивации, возникающих у руководителей образовательных организаций, особенно имеющих статус государственных образовательных учреждений.

В данной главе не приводится конкретная модель мотивации персонала образовательного учреждения. Выделим лишь наиболее общие ориентиры, которые необходимо учитывать руководству организации при анализе или формировании мотивационно-стимулирующих условий по отношению к работнику. Ключевым пунктом является обеспечение позитивного отношения работника к кругу своих обязанностей и предложенным «правилам игры», для чего необходимо культивирование и поощрение *правильного самоопределения сотрудника*. Самоопределение означает не только адекватное понимание, но и осознанное принятие работником (педагогом, сотрудником) нормативных условий его труда и жизни в организации.

Для начала попытаемся снизить степень неопределенности в понимании значений ключевых для темы понятий **«мотивация»** и **«стимулирование»**.

Часто, ведя разговор о заинтересованности работника в высокой производительности своего труда, практики-менеджеры употребляют термины «мотивация» и «стимулирование» как близкие по значению. Попробуем внести ясность в первую очередь относительно различий «стимула» и «мотива».

Стимул (от лат. *stimulus* – *стрекало, погонялка*) – **внешнее побуждение к действию, толчок, побудительная причина**¹.

Из определения видно, что стимул – это нечто **внешнее** по отношению к человеку. Стимулу свойственна способность «раздражать» органы чувств человека, т.е. воздействие в функции стимула должно осуществляться в пределах порога чувствительности человека. Следовательно, в широком смысле стимул – это такое воздействие одним человеком на другого, которое побуждает его к направленному действию, нужному инициатору воздействия. Если воздействие не вызывает побуждение к определенному действию, то такой стимул можно считать *не действенным*. Попробуем: стимул задается человеку **кем-то извне**.

В отличие от стимула мотив, по убеждению профессора О.С. Виханского, – **внутри человека**. Другими словами, мотив – это идеальный образ

во **внутреннем** плане сознания человека. Это не просто идеальное представление, а энергетически насыщенный образ необходимого, **потребностно значимого** предмета. Источником побудительной силы мотива выступают *потребности*. Как справедливо отмечал классик психологии деятельности А.Н. Леонтьев, лишь в результате встречи потребности с отвечающим ей предметом она впервые становится способной направлять и регулировать деятельность. «Встреча потребности с предметом есть акт ... опредмечивания потребности – наполнения ее содержанием, которое черпается из окружающего мира. Это и переводит потребность на собственно психологический уровень», т.е. в мотив. Итак, мотивообразование базируется на потребностной системе человека, другими словами, проистекает **изнутри**.

Таким образом, **стимулирование** – это процесс воздействия на человека посредством **потребностно значимого** для него **внешнего** предмета (объекта, условий, ситуации и т.п.), побуждающий человека к **определенным** действиям (пребывание в комфортных условиях и т.п.).

Мотивация (как процесс) есть процесс эмоционально-чувственного сопоставления образа своей потребности с образом внешнего предмета (претендента на предмет потребности), или **мотивация** (как механизм) – это **внутренний психический механизм человека**, который обеспечивает опознание предмета, соответствующего потребности, и запускает направленное поведение по присвоению этого предмета (если он соответствует потребности). Соответственно, как ни парадоксально, не совсем корректно говорить о мотивации человека, персонала и т.п. со стороны руководства организации! Можно говорить об организации или управлении мотивацией (мотивационными процессами) человека, персонала и т.п.

Как же может помочь подобная понятийная определенность?

На стратегическом уровне по введенным критериям можно выделить три типа кадровой политики в управлении заинтересованностью персонала в своем труде:

• **Преобладание системы стимулирующих воздействий на персонал организации**. В этом случае организация делает упор на использование различных стимулов (как правило, материальных) для повышения заинтересованности сотрудников организации в повышении качества труда. Например, как излагал данный подход Ф. Тейлор, для создания у работников заинтересованности в высоких результатах своего труда необходимо *обеспечить однозначную связь между результатами труда и заработной платой*.

• **Преобладание системы мотивационного управления персоналом организации**. В данном типе кадровой политики предполагается ведущий акцент, связанный с мощной идеологической деятельностью руководства внутри организации, с актуализацией бескорыстного энтузиазма работников и т.п. Именно такой подход часто преобладает в государственных организациях в силу

¹ Словарь иностранных слов / Под ред. И.В. Лехина и проф. Ф.Н. Петрова. М.: ЮНВЕС, 1995.

отсутствия у них значимой материальной базы как основы стимулирования.

• **Гармоничное сочетание комплекса стимулирующих воздействий и мотивационного управления персоналом при охватывающем (базовом) характере мотивационной политики.** Этот подход можно считать оптимальным, снимающим крайности первых двух подходов. Как правило, такая политика реализуется развитыми во всех отношениях организациями, в которых уже сформирована ценностная корпоративная культура при наличии поддержки этой культуры справедливым механизмом распределения материальных благ организации.

Секрет мотивации в том, чтобы дать людям то, чего они действительно хотят от работы. Чем больше вы им сможете дать, тем больше вы сможете от них ожидать: продуктивности, качественной работы и позитивного отношения к коллегам и организации.

Мотивация помогает людям:

- достигать целей;
- получать положительную перспективу;
- давать силы для перемен;
- повышать самоуважение и возможности,
- управлять своим развитием и помогать другим.

Для успешной мотивации сотрудников нет серьезных недостатков, но существует несколько препятствий.

Препятствия могут возникнуть в виде неосведомленных руководителей; неадекватных решений; просрочки с поставкой необходимого оборудования (например, компьютеров, интерактивных досок и т.д.) и закрепившихся мнений, например:

- «Нам не платят дополнительно за то, чтобы мы усерднее работали».
- «Мы всегда так делали».
- «Наши руководители ничего не понимают в том, что мы делаем».
- «Это не входит в мои обязанности».
- «Я не собираюсь надорваться ради этого».

Таких мнений достаточно для того, чтобы опыт не удался.

Перечень необходимых действий

1. **Учтите советы предшественников** Ознакомьтесь с теорией гигиены Герцберга, X- и Y-теориями Мак-Грегора и иерархией потребностей Маслоу. Хотя этим теориям довольно много лет, они все еще действуют. Обратитесь к справочникам, чтобы получить основное представление об их главных принципах; это будет бесценно для создания климата честности, открытости и доверия.

2. **Что мотивирует лично вас?** Определите, какие факторы важны для вас в работе и как они взаимодействуют. Вспомните, что могло мотивировать вас в прошлом или, наоборот, убедить вас что-то не делать. Осознайте различие между настоящей долгосрочной мотивацией и быстро проходящими порывами.

3. **Узнайте, чего ваши люди хотят от работы.** Люди могут желать лучшего статуса, более

высокой зарплаты, лучших условий работы и различных льгот. Но узнайте, что на самом деле мотивирует ваших подчиненных: проведите анонимные опросы или анкетирование, поговорите с людьми о том, чего им больше всего хотелось бы. Например, хотят ли они:

- более интересной работы,
- более квалифицированного руководства,
- больше возможностей увидеть конечный результат своей деятельности,
- большего участия,
- большего признания,
- большей конкуренции,
- больше возможностей для развития?

4. **Проявляйте интерес к работе.** Каждый день поощряйте сотрудников за хорошо сделанную работу. Проявляйте искренний интерес, не выходя за рамки и не стоя ни у кого за спиной. Если у вас есть какие-либо соображения о том, как улучшить чью-то работу, не произносите их во всеуслышанье, но помогите этому человеку. Заслужите уважение, подавая всем пример; не нужно показывать, что вы можете сделать что-то лучше, чем кто-то из сотрудников. Пусть все почувствуют, что вы можете их поддержать.

5. **Устраните мешающие факторы.** Определите, что мешает успешной мотивации. Это могут быть физические (помещения, оборудование) или психологические (скука, несправедливость, препятствия на пути к продвижению, недостаток уважения и признания) причины. Некоторые из них можно легко устранить; другие потребуют большего планирования и времени. Сам факт, что вы достаточно уверены в том, что найдете и устраните негативные факторы, уже послужит для мотивации.

6. **Проявляйте заботу.** Если ваша культура работы допускает возможные ошибки и терпима к промахам персонала, ваши сотрудники должны понимать, на какую поддержку они могут рассчитывать. Зачастую практика мотивации и выстраивания отношений оканчивается неудачей только из-за того, что коллектив не чувствует, что может получить адекватную поддержку.

7. **Осторожнее с денежными поощрениями!** Многие люди говорят, что они работают за деньги, и в разговоре требуют поощрения. Но если их вознаграждать деньгами, то после небольшого периода подъема это придется повторять снова и снова. Дополнительные выплаты могут быть эффективны для привлечения новых работников, но вряд ли мотивируют долго проработавших сотрудников на более эффективное использование своих способностей.

8. **Примите решение.** Выслушав ваших сотрудников, сделайте шаги к изменению политики и позиций в вашей организации. Пусть ваша новая политика будет гибкой и учтет пожелания штата.

9. **Управляйте изменениями.** Принять политику – это одно, а совсем другое – применить ее. Если немотивированность уже укрепилась, вам потребуется пересмотреть весь стиль управления в организации. Один из самых естественных инстинктов человека – сопротивляться переменам,

даже если они могут приводить к улучшению, так что от способа, которым будут внедряться изменения, будет очень сильно зависеть их успех или провал. Если вы:

- просто инструктируете, а ваша речь является монологом – вы игнорируете надежды, страхи и ожидания ваших сотрудников;
- пытаетесь убедить людей – даже самые убедительные аргументы не будут действовать долго, если вы не будете их обсуждать с людьми;
- советуete – будет очевидно, что вы все уже решили заранее;
- ищете единомышленников, чтобы поделиться с ними проблемой и принять общее решение в поддержку перемен, – вы можете наряду с естественно происходящей адаптацией и компромиссами начать ожидать обязательств и собственничества.

10. **Поймите предпочтения сотрудников в обучении.** Перемены немыслимы без обучения. Питер Хони и Алан Мамфорд в своей Инструкции по изучению стилей (1992) определили основные стили обучения:

- активисты: любят принимать участие во всем новом, не любят оглядываться назад, наблюдать и быть беспристрастными;
- теоретики: любят порассуждать теоретически, не любят заниматься чем-то, не имея на то четких целей и причин;
- мыслители: любят посидеть и все обдумать, не любят, когда на них оказывают давление в принятии решений;
- прагматики: им нужно видеть связь между темой и выполняемой работой, лучше всего они усваивают то, что могут опробовать на практике.

По мере того как каждый учится разным стилям и подходам, ваши люди будут все лучше воспринимать стимулы и предложения для достижения общей цели.

11. **Обеспечьте обратную связь.** Обратная связь – один из наиболее важных элементов в цикле мотивации. Не заставляйте людей ждать вестей о том, насколько успешны их предложения и разработки. Аккуратно и тактично комментируйте события, не забывая о том, какие следующие шаги к достижению целей придется сделать.

Для того чтобы убедить ваш штат, что пришло время перемен, поступайте следующим образом:

- признайте, что не можете ответить на все вопросы;
 - уделите время, чтобы узнать, как можно заслужить доверие;
 - ведите, вдохновляйте и помогайте сотрудникам, не заставляйте их что-то делать силой;
 - высказывайте свое мнение.
- Не стоит делать следующее:**
- подгонять сотрудников;
 - думать, что все люди одинаковы;
 - заставлять людей силой делать то, что в принципе для них хорошо;
 - пренебрегать необходимостью воодушевления;
 - главное не работа, а отношение к ней!

Формы поощрения могут быть самыми разными:

- разовая премия;
- ценный подарок;
- направление на престижные курсы переподготовки и повышения квалификации;
- выделение бесплатной туристической путевки или путевки в дом отдыха;
- публичная похвала на собрании, представительном совещании;
- благодарность в приказе;
- работа в «продвинутых» классах;
- направление на различные проблемные конференции и семинары;
- предоставление часов на методическую работу;
- персональная выставка творческих работ;
- творческий отпуск в каникулярное время;
- дополнительные дни к отпуску;
- проведение курсовой подготовки, открытых уроков и семинаров различного уровня;
- доброжелательный предметный разговор с позитивной оценкой конкретной работы;
- повышение самостоятельности (расширение полномочий);
- перевод на самоконтроль;
- увеличение степени трудности решаемых задач или нагрузки;
- представление к званию «Заслуженный учитель».

Базироваться все эти формы поощрения должны на следующих принципах: система поощрительных мер должна охватывать всех сотрудников, а не только руководство; должна действовать точно и справедливо; в результаты, значимые для всей организации, должны входить результаты, важные для сотрудника лично; промежуток времени между оценкой работы и выплатой вознаграждения должен быть максимально коротким; вследствие ограниченности материальных ресурсов шире использовать нематериальные стимулы.

Ответственность за карьеру

Если организация хочет быть успешной в постоянно меняющемся окружении, то ей необходимо нанимать на работу, мотивировать, поддерживать и развивать перспективных, активных педагогов и сотрудников, а также управлять ими для обеспечения требуемых уровней качества выполнения работы.

Традиционно карьеру рассматривают как процесс развития соответствия человека и организации. Людям необходимо найти работу, которая не только помогла бы им удовлетворить свои потребности, но и ставила бы перед ними достаточно сложные и интересные задачи (вызовы), дающие возможность для приложения их неординарных способностей.

Сейчас точка зрения на карьеру меняется не только в организациях коммерческого сектора, но и в государственных учреждениях (в том числе и образовательных). Бремя ответственности по планированию карьеры перекладывается на самого человека, который должен научиться приспосабливаться к стремительно меняющемуся окруже-

нию, соответственно, его подготовка к будущей работе должна стать более сознательной.

Проявление такого смещения акцентов можно увидеть на примере отказа от образа лестницы, который больше не считается подходящей метафорой для описания управленческой карьеры. Ряд авторов считает, что карьера имеет большее сходство с серией тренажеров, количество и виды которых зависят от культуры и стратегии организации. Люди будут иметь возможность выбирать, куда им двигаться: вверх, вниз, в сторону, как быстро подниматься и где остановиться. Некоторые могут «путешествовать по проложенным маршрутам» от должности к должности, других вполне устраивает их положение в организации – они остаются верными своему месту.

В этих условиях менеджерам необходимо самим взять на себя ответственность за свое будущее, проявляя при этом активность и показывая таким образом, насколько они трудоспособны.

Хотя основная ответственность за развитие карьеры теперь лежит на самих работниках, в разных организациях по-разному подходят к этому вопросу, и некоторые организации (в том числе и образовательные учреждения) активно участвуют в управлении карьерой своих сотрудников.

Как люди планируют карьеру

На разных этапах жизни человека работа имеет для него разное значение. Шейн (1978) выделяет три взаимосвязанных цикла, влияющих на работу людей на разных жизненных этапах.

Биосоциальный: изменение физических способностей и эмоциональных состояний, которое испытывают люди с годами. Например, у молодых людей больше здоровья и энергии для быстрого выполнения работы.

Семейные отношения: различие потребностей, ожиданий и ответственности, которых требуют от человека семейные обстоятельства в течение жизни. Например, необходимость заботиться о пожилых родителях может сократить продолжительность работы.

Карьера: различные общественные ожидания от работы и модели карьеры, на которые люди реагируют по-разному в зависимости от возраста.

Характер этих циклов и их продолжительность будут различными у разных людей. Вероятно, можно вспомнить кого-либо из старших коллег, энергия и творчество которых, кажется, противостоят «ожидаемым» этапам их жизни и карьеры.

Другим важным фактором при планировании карьеры является то, что на разных этапах жизни и карьеры человека его интересы постоянно развиваются. Меняются внешние обстоятельства, склонности и убеждения человека. Могут также меняться его мотивация, чувства и мнения о себе и других, способы, которыми он предпочитает работать и отдыхать.

Для описания различных ключевых ценностей, которых придерживаются люди, Шейн использовал термин «якорь карьеры». По его мнению, люди пытаются выбрать способ жизни согласно ценностям, которые наиболее важны для них. Он выделил восемь категорий «якорей карьеры», характерных для различных типов людей.

Технические / функциональные способности. Поскольку представители этого типа таланты и любят, чтобы к ним относились как к знакам своего дела, то они испытывают чувство причастности общему делу, возникающее из содержания их работы, развивают и совершенствуют свои профессиональные навыки.

Общие управленческие способности. Эти люди рассматривают свою специализацию как ловушку и признают, что важно освоить несколько функциональных областей. Они совершенствуют свои знания и опыт на уровне своей отрасли (в нашем случае – сфера образования). Возможности для лидерства, более высокого дохода, повышенных уровней ответственности и вклада в успех своей организации являются для них ключевыми ценностями и мотивами.

Автономия / независимость. Представители данной категории испытывают трудности, связанные с ограничением их жизни или деятельности установленными правилами, процедурами, рабочим днем и т.д. Они любят выполнять работу своим способом, темпом и по собственным стандартам. Они не любят, когда работа вмешивается в их частную жизнь, поэтому предпочитают делать независимую карьеру собственным путем. Они скорее выберут неинтересную работу, чем откажутся от автономии и независимости.

Безопасность / стабильность. Некоторые люди испытывают потребность в ощущении безопасности, защите и возможности прогнозирования и будут искать постоянную работу с минимальной вероятностью увольнения. Они отождествляют свою работу со своей карьерой. Их потребность в безопасности и стабильности ограничивает выбор вариантов карьеры.

Предпринимательское творчество. Некоторым людям нравится создавать новые организации, товары или услуги, которые могут быть отождествлены с их усилиями.

Увлеченность / чувство занятости работой. Данная категория описывает тех, кто ориентирован больше на сам процесс деятельности и достижение результатов, чем на реализацию в данном виде работы своих способностей.

Готовность решать трудные, но интересные задачи / ответ на вызов (жизни, обстоятельств). Эти люди считают успехом преодоление серьезных препятствий, решение сложных проблем или просто выигрыш. Для одних людей «вызовом» является более трудная работа, для других – конкуренция и межличностные отношения.

Стиль жизни. Для представителей этой категории карьера должна ассоциироваться с общим стилем жизни, уравнивающая потребности человека, семьи и карьеры. Они хотят, чтобы отношения в организации отражали бы уважение к их личным и семейным проблемам.

Неотъемлемой частью аргументов Шейна является утверждение о том, что ценности и предпочтения человека влияют на то, как он относится к своей работе. До некоторой степени эти предпочтения будут основываться на приобретенном им опыте.

РАЗДЕЛ II. ОБЩЕНИЕ И КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Глава I.

Система организационного общения

Система организационного общения – это совокупность каналов общения, связывающих элементы организационной структуры. Такая система предназначена для сбора, передачи и обработки информации. Обработка предполагает не только анализ и тиражирование информации, но и ее хранение и своевременное обновление.

Формальная система общения в организации предписывает и ограничивает поток информации среди работников. Без этих ограничений и определения соответствующих информационных каналов и типов сообщений организационное общение превратилось бы в неуправляемый хаотический процесс. Можно представить себе эффективность производственного совещания, на котором десять человек пытаются одновременно высказать свои мнения.

§1. Общение как вид деятельности

Значительную часть своей активной жизни человек проводит в разных видах общения: пишет, читает, говорит, слушает. Не будет преувеличением сказать, что общение может быть и источником успеха, и причиной многих жизненных трудностей. Менеджер тратит на общение до 90% своего времени. Неслучайно общение считается одной из самых сложных проблем в организациях, а его неэффективность – главным препятствием на пути осуществления успешной деятельности. Ни одна группа не может существовать без адекватного общения, обеспечивающего передачу информации, обмен идеями и координацию усилий.

Общение внутри организации необходимо для контроля, планирования, принятия решения, координации, осуществления эффективного лидерства, обучения и выполнения многих других функций менеджмента¹.

Несмотря на большую формальность организационного общения следует помнить, что оно неизбежно включает **все разнообразие взаимодействий** между сотрудниками.

Для того чтобы понять, какими законами и правилами регулируется привычный нам процесс, необходимо понять главное – с чем мы имеем дело.

Общение – осуществляемое знаковыми средствами взаимодействие людей, сопровождающееся изменениями в поведении, состоянии, мыслях и чувствах партнеров. Это сложный, многоплановый процесс установления и

развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятия и понимания другого человека².

Соответственно, **основные цели и функции общения:**

- прием и передача информации (коммуникативная функция);
- согласование действий при осуществлении совместной деятельности (регулятивная функция);
- установление эмоциональных отношений на основе взаимного восприятия партнерами друг друга (перцептивная функция).

Коммуникативная функция общения

Прежде чем перейти к анализу коммуникативной функции общения, необходимо уточнить различия между понятиями «общение» и «коммуникация». **Коммуникация** – связь, в ходе которой осуществляется обмен информацией. Коммуникацию также определяют как использование слов, букв, символов или аналогичных средств для получения информации об объекте или событии. На первый взгляд общение и коммуникация выглядят почти синонимами. Однако это оправданно только в том случае, если общение рассматривать исключительно в контексте коммуникативной функции.

Широкую популярность понятие «коммуникация» приобрело сравнительно недавно с развитием техники связи и появлением исследований информационных процессов. Созданные учеными и инженерами схемы анализа информационных процессов первоначально относились лишь к общению, опосредствованному техническими устройствами. Позднее ими стали пользоваться и при изучении непосредственного общения людей. Разумеется, в деятельности люди обмениваются между собой различными представлениями, идеями, интересами, настроениями, чувствами, установками и пр. Все это можно рассматривать как информацию, и тогда сам процесс общения может быть представлен как процесс передачи-приема сообщений, процесс обмена информацией. Отсюда у многих исследователей появляется искушение интерпретировать весь процесс человеческой коммуникации в терминах теории информации, что и делается в ряде психологических и поведенческих подходов.

Подобное отождествление общения и коммуникации вряд ли правомерно. При всяком рассмотрении человеческой коммуникации с точки зрения теории информации фиксируется лишь формальная сторона дела – факт *передачи* информации и ее формальные характеристики. В условиях человеческого общения информация не

¹ Мильнер Б. З. Теория организаций. Курс лекций. М.: ИНФРА-М., 1998; Mintzberg I. The nature of managerial work. N.Y.: Harper & Row, 1973; Kelly J. The study of executive behavior by activity sampling // Human Relations. Vol. 74. 1964. P. 277–287; Burns T. The direction of activity and communication in a departmental executive group: A quantitative study in a British engineering factory with a self-recording technique // Human Relations. Vol. 7. 1954. P. 73–97.

² Краткий психологический словарь / Под ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. М.: Политиздат, 1985. С. 213.

только передается, но и *формируется, уточняется, развивается*.

В процессе общения происходит не просто «движение информации» между двумя приемопередающими устройствами, возникает *отношение* двух индивидов, каждый из которых, являясь *активным субъектом*, ориентируется на партнера, т.е. не только исходит из своих собственных целей, мотивов, установок, но и анализирует мотивы, цели, установки собеседника, ожидая от него определенной реакции. В связи с этим в общении важен не просто обмен информацией, а выработка общего *смысла*, что возможно только в том случае, если информация не просто принята, а понята, осмыслена. И поэтому в каждом процессе общения в единстве представлены и деятельность, и общение, и познание. Однако все это не исключает возможности заимствования ряда понятий из теории информации для описания процесса человеческого общения.

Реализация коммуникативной функции общения включает несколько уровней.

На первом осуществляется выравнивание различий в исходной информированности индивидов, которые вступают в контакт.

Второй связан с передачей и принятием значений. В этом случае общение выступает как информирование, обучение, инструктаж и т.д.

Третий уровень предполагает стремление индивидов понять взгляды и установки друг друга. Общение здесь направлено на получение обратной связи о результатах собственных действий (согласие, несогласие, сопоставление взглядов).

Регулятивная функция общения

Благодаря общению индивид получает возможность регулировать не только свое собственное поведение, но и поведение других людей, а вместе с тем испытывать регулирующие воздействия с их стороны, т.е. происходит взаимная «подстройка» поведения для реализации совместной деятельности.

Общение почти всегда предполагает *воздействие* на психическое состояние и/или поведение партнера. Эффективность общения измеряется именно тем, насколько удалось это воздействие. В этом контексте информация, исходящая от адресата, может быть двух типов: побудительная и констатирующая.

Побудительная информация выражается в приказе, совете, просьбе. Она рассчитана на то, чтобы стимулировать какое-то действие. Стимуляция, в свою очередь, может быть различной. Прежде всего, это может быть *активизация*, т.е. побуждение к действию в заданном направлении. Это может быть *интердикция*, т.е. побуждение, не допускающее определенных действий, запрет нежелательных видов деятельности. Наконец, это может быть *дестабилизация* – рассогласование или нарушение некоторых автономных форм поведения или деятельности.

Хотя *констатирующая информация* выступает в форме нейтрального сообщения и не предполагает непосредственного изменения поведения, тем не менее она воздействует на поведение.

В многочисленных классификациях видов взаимодействия самым распространенным является деление на два противоположных вида: *кооперация* и *конкуренция*. Разные авторы обозначают эти два основных вида взаимодействия различными терминами. Наряду с кооперацией и конкуренцией говорят о *согласии* и *конflikте*, *приспособлении* и *оппозиции*, *ассоциации* и *диссоциации* и т.д. За всеми этими понятиями виден принцип выделения противоположных видов взаимодействия. С одной стороны, это виды взаимодействия, способствующие совместной деятельности и с этой точки зрения являющиеся «позитивными». С другой стороны, существуют негативные проявления взаимодействия, расшатывающие совместную деятельность и препятствующие ее эффективному выполнению.

Однако дихотомическое рассмотрение видов взаимодействия оказывается недостаточным для практики организационного поведения, поэтому были предприняты попытки выделить «дробные» типы. Например, фиксировались некоторые конкретные компоненты взаимодействия: люди, их связь, воздействие друг на друга и, как следствие этого, их изменения. Регулятивная роль общения и характер взаимодействий партнеров во многом зависят от **форм организации совместной деятельности**, среди которых можно выделить следующие:

- каждый участник делает свою часть общей работы независимо от других – «совместно-индивидуальная деятельность» (пример – некоторые рабочие группы, в которых у каждого есть свое задание);
- общая задача выполняется последовательно каждым участником – «совместно-последовательная деятельность» (пример – конвейер);
- одновременное взаимодействие каждого участника со всеми остальными – «совместно-взаимодействующая деятельность» (пример – спортивные команды, часто – конструкторские бюро).

Была предложена схема, позволяющая по единому плану регистрировать различные виды взаимодействий в группе. Все множество наблюдаемых взаимодействий можно описать при помощи четырех категорий:

- взаимодействие, связанное с позитивными эмоциями (солидарность, снятие напряжения, согласие);
- взаимодействие, связанное с негативными эмоциями (несогласие, создание напряженности, демонстрация антагонизма);
- взаимодействие в сфере постановки проблемы (просьба об информации, просьба высказать мнение, просьба об указании);
- взаимодействие в решении проблемы (предложение, указание, мнение, ориентация других).

Эта схема, несмотря на ряд ограничений, может быть полезным инструментом при анализе взаимодействий.

Большое значение для понимания регуляционных механизмов общения имеют работы по из-

учению характеристик адресата и аудитории. Так, широко распространенное представление о наибольшем воздействии логически обоснованной и подтвержденной фактами информации экспериментального подтверждения не получило. Выяснилось, что более важным фактором влияния на поведение аудитории является взаимодействие предлагаемой информации и установок аудитории, т.е. для раскрытия регулирующего механизма общения необходимо выяснить, как намерения, мотивы, установки одного индивида накладываются на представление о партнере. Иными словами, дальнейший анализ проблемы общения требует более детального рассмотрения вопроса о том, как формируется образ партнера по общению, от точности которого зависит успех совместной деятельности.

Перцептивная функция общения

Общение как взаимодействие начинается с восприятия человека и формирования представления о возможном партнере по контакту. То, каким будет это представление, зависит не столько от некоей «объективно воспринимаемой реальности», сколько от индивидуального опыта воспринимающего, от его понимания ситуации и от самоподачи партнера.

При установлении контакта мы проходим несколько этапов.

1. Восприятие внешних характеристик партнера. Оцениваются выражение лица, мимика, жесты, походка, позы, рост, речь и голос, одежда и прическа, возраст.
2. Эмоциональная оценка увиденного.
3. Попытка понять причины поступков другого человека, чтобы более точно прогнозировать стратегию его поведения.
4. Создание собственной стратегии поведения.

В процесс коммуникации включены, как минимум, два человека, и каждый из них является активным субъектом. Следовательно, сопоставление себя с другим осуществляется как бы с двух сторон: каждый из партнеров уподобляет себя другому. В связи с этим при построении стратегии взаимодействия каждому приходится принимать в расчет не только свои потребности, мотивы, но и установки партнера.

В общении партнеры оценивают друг друга, пытаются построить определенную систему *интерпретации* поведения другого, объяснить причины его поступков.

В обыденной жизни люди не знают действительных причин поведения другого человека или знают их недостаточно. В условиях дефицита информации они начинают *приписывать* друг другу как причины поведения, так и сами образцы поведения. Например, людям свойственно считать, что плохой человек обладает плохими чертами, а хороший – хорошими. И приписывание причин поведения и характеристик осуществляется по этой же модели: «плохим» людям всегда приписываются «плохие» поступки, а «хорошим» – хорошие. При этом нередко, приписывая «плохому» человеку отрицательные черты, сам воспринимающий

по контрасту представляет себя носителем самых положительных черт. Любопытно, что при оценке причин успеха и неуспеха большую роль играет позиция участника общения – является ли он субъектом оцениваемой деятельности или ее наблюдателем. Субъект неудачной деятельности приписывает свою неудачу, как правило, объективным обстоятельствам, в то время как наблюдатель ответственность за неудачу относит на счет самого исполнителя.

Все эти наблюдения свидетельствуют о важной роли *установки* в процессе восприятия человека человеком. Особенно значительна эта роль при формировании первого впечатления о незнакомом человеке, которое зачастую надолго определяет отношение к его личности и поведению. В одном из исследований двум группам студентов была показана фотография одного и того же человека. Но одной группе было сказано, что это фотография закоренелого преступника, а второй – известного ученого. После этого каждой группе было предложено составить словесный портрет. Портреты, составленные обеими группами, разительно отличались друг от друга. В одном случае глубоко посаженные глаза и выдающийся подбородок свидетельствовали о затаенной злобе и решимости идти в своих преступных намерениях до конца, в другом – о глубине мысли и силе воли в преодолении трудностей.

§ 2. Особенности межличностного восприятия

Для повышения успешности прогноза межличностного восприятия следует принимать в расчет **эффекты, возникающие при восприятии людьми друг друга**. Более всего исследованы три таких эффекта: «ореола» («гала-эффект»), «новизны» и «первичности», «проекции» или «стереотипизации».

Сущность эффекта «ореола»: информация, получаемая о каком-то человеке, накладывается на образ, который был создан заранее. Этот образ исполняет роль «ореола», мешающего видеть действительные черты и проявления объекта восприятия. Так, если общее впечатление о человеке благоприятно, то его положительные качества переоцениваются, а отрицательные либо не замечаются, либо оправдываются. И наоборот, если общее впечатление о человеке отрицательно, даже его достойное поведение или не замечается, или истолковывается как случайное или неискреннее.

Исследования показывают, что эффект «ореола» наиболее ярко проявляется, когда воспринимающий имеет минимальную информацию об объекте восприятия.

Тесно связан с этим эффектом **эффект «первичности» и «новизны»**. Оба они касаются влияния порядка предъявления информации о человеке на составление представления о нем. На наше восприятие незнакомых людей наибольшее влияние оказывает первичная, предъявленная в первую очередь информация. Напротив, в ситуациях восприятия знакомых людей действует эффект «новизны», который заключается в том, что

последняя, более новая информация оказывается наиболее значимой.

Эффект «проекции» выражается в неосознаваемой тенденции переноса собственных представлений, состояний и особенностей на партнера по общению.

В более широком плане все эти эффекты можно рассматривать как проявления особого процесса, сопровождающего восприятие человека человеком, т.е. явления **стереотипизации**. Стереотип – относительно устойчивый и упрощенный образ социального объекта (группы, человека, социального события, явления и т.п.), складывающийся в условиях дефицита информации как результат обобщения личного опыта индивида и нередко предвзятых представлений, принятых в обществе. Часто стереотип возникает в отношении групповой принадлежности человека, например, его принадлежности к какой-то профессии. Тогда ярко выраженные профессиональные черты рассматриваются как черты, присущие *всякому* представителю этой профессии. В соответствии с таким стереотипом бухгалтер, например, сух, расчетлив, пунктуален и лишен чувства юмора.

Стереотипизация в процессе познания людьми друг друга может привести к двум различным следствиям. С одной стороны, это приводит к определенному упрощению процесса познания другого человека; в этом случае стереотип не обязательно несет на себе оценочную нагрузку: в восприятии другого человека не происходит «сдвига» в сторону его эмоционального притяжения или отталкивания. Остается просто упрощенный подход, который хотя и не способствует точности построения образа другого, но в каком-то смысле необходим, ибо помогает сокращать время процесса познания.

Во втором случае стереотипизация приводит к возникновению предубеждения. Если суждение строится на основе прошлого ограниченного опыта, а опыт этот был негативным, то всякое новое восприятие представителя, например, той же самой группы окрашивается неприязнью. Особенно распространенными являются этнические стереотипы, когда на основе ограниченной информации об отдельных представителях каких-либо этнических групп строятся предвзятые выводы относительно всей группы.

Перечислим **типичные ошибки восприятия**.

• **Ошибка неравенства:** качества человека, значительно превосходящего нас по социальному, интеллектуальному, групповому статусу, переоцениваются (или резко недооцениваются). По каким же признакам мы судим о превосходстве человека в социальном положении? В первую очередь, по одежде, всем внешним атрибутам, включая знаки различия, очки, причёску, драгоценности и даже машину, кресло, оформление кабинета. Высоко-статусным считается силуэт, приближающийся к вытянутому прямоугольнику с подчеркнутыми углами, а низко-статусным – приближающийся к шару. Не менее значима манера поведения. Высоко-статусная – независимость от неписанных законов общения (слишком расслабленная поза, употребление специальных терминов), а также от

ситуации общения: человек как бы не замечает наличия свидетелей, неудачно выбранного момента. Интересно, что сообщать о статусе может даже адрес проживания. В США домашний адрес или адрес работы существенно влияют на ваш общественный статус. Джонсы из Бруклина или Майямы не столь престижны, как Джонсы из Ньюпорта или Палм-Бича. Фирмы, расположенные в Нью-Йорке на Парк-Авеню, котируются выше, нежели конторы в районе Седьмой или Восьмой улицы. Бюро на углу считается более процветающим, чем бюро в том же здании, но возле лифта или в конце длинного коридора.

• **Ошибка общей эстетической выразительности человека:** если человек нам нравится внешне, мы склонны приписывать ему лучшие личностные качества.

• **Ошибка отношения к нам:** те люди, которые нас любят, кажутся нам гораздо лучше.

Интерес представляют многочисленные психологические исследования того, как мы объясняем себе неудачи и бедственное положение других людей. Было обнаружено, что страдающий человек зачастую воспринимается сторонним наблюдателем как достойный своей участи, заслуживший то, что с ним произошло. В психологии это явление было описано М. Лернером и известно как «вера в справедливый мир». Это убежденность в том, что каждый получает по заслугам. В противном случае получается, что с любым человеком может случиться какая угодно неприятность. Он оказывается бессильным и неспособным контролировать свою жизнь. Подобные рассуждения вызывают неуверенность в собственном благополучии. Гораздо комфортнее человек чувствует себя, когда считает, что может контролировать свою жизнь, являясь хозяином своей судьбы и творцом своего счастья. По этой причине жертву часто наделяют недостатками и обвиняют в случившихся с ней неприятностях – сам, мол, виноват. Мы стремимся к стабильности и хотим жить в предсказуемом, справедливом мире, где могли бы контролировать все, что с нами происходит.

Еще одно явление, которое наблюдается при объяснении поведения другого человека, связано с недооценкой информационной ценности случившегося. Мы склонны в своих оценках опираться прежде всего на анализ того, что человек совершил, не учитывая при этом того, чего он не делал. Так, руководитель может сделать вывод о сотруднике, обратив внимание на поздний приход сотрудника на работу, проигнорировав отсутствие опозданий в прошлом, или заметит брак в работе, не принимая в расчет качественное выполнение других поручений и т.д.

§ 3. Фазы процесса общения. Структура коммуникативного акта

Опираясь на работы А.Н. Занковского, мы можем сказать, что все наше поведение разворачивается по стандартной схеме, независимо от степени его сложности. Сначала появляется потребность (именно она побуждает нас к действию). Затем мы уточняем ситуацию, в которой будем

действовать: оцениваем условия, имеющиеся преимущества, возможности и ограничения. Далее наступает черед самого действия, которое может продолжаться сколь угодно долго, но неизбежно начнет сворачиваться по мере удовлетворения потребности или изменения каких-то важных условий.

Если проанализировать **процесс общения**, мы увидим все те же **фазы**.

1. Возникновение намерения, внутренняя готовность к коммуникации.

2. Восприятие потенциального партнера по контакту. Формулировка идеи, которая в дальнейшем оформится в конкретное сообщение, выбор способа его передачи, установление первичного контакта.

3. Обмен информацией, т.е. собственно **коммуникативный акт**.

4. Завершение взаимодействия, сворачивание контакта.

Каждый этап прослеживается даже в беглых контактах, когда ничего не было сказано. Представим ситуацию. Человек (назовем его А.), читающий газету на скамейке в парке, замечает, что некто задерживается у скамьи. Б. ищет место, где бы отдохнуть, и видит А., сидящего с газетой в руках. Несмотря на то что скамейка занята, Б. собирается присесть (первая фаза: у Б. есть намерение и внутренняя готовность к контакту). А., поглядывая на незнакомца из-за своего «укрытия», убеждается, что тот не имеет настораживающих примет внешности или недружественных намерений; к сходному выводу приходит Б. (фаза вторая: восприятие партнера и формулировка идеи). Скамья длинная, так что Б. опускается на нее, не помешав А. Оба, бегло встретившись взглядами, придают своим лицам выражение, гласящее: «Я не мешаю вам, а вы – мне» (коммуникативный акт, осуществленный невербальными средствами). После этого А. погружается в чтение фельетона. Б. – в свои размышления (фаза сворачивания контакта).

Структура коммуникативного акта

В каждом акте общения можно идентифицировать несколько его элементов.

Адресант – лицо, посылающее сообщение (субъект общения).

Адресат – лицо, которому направлено сообщение. В организациях источниками и адресатами общения выступают сотрудники организации с их целями, мотивами, знаниями, идеями и т.д.

Сообщение – содержание коммуникативного акта.

Код – форма, в которой идеи и цели могут быть выражены как «сообщение». Код может включать вербальные средства (т.е. средства естественного языка), математические символы, диаграммы, жесты и т.д.

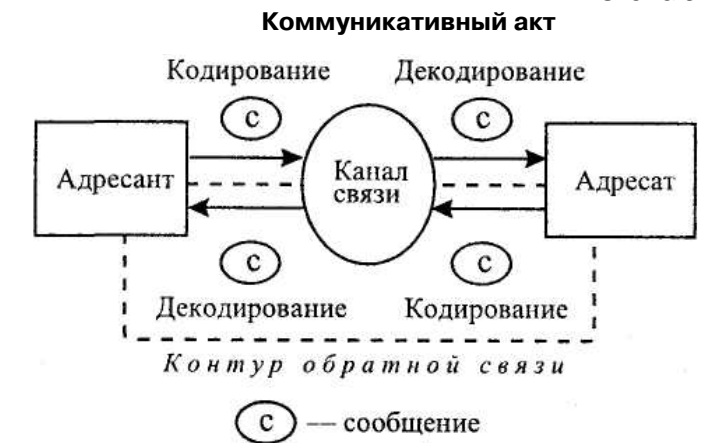
Цель – зачем, ради чего послано сообщение.

Канал связи – среда, обеспечивающая связь адресанта с его адресатом. Каналом связи может быть голос, текст, проводная связь, связь через эфир, информационные табло и др.

Результат – что достигнуто в итоге общения.

Схематично коммуникативный процесс можно изобразить следующим образом (схема 6).

Схема 6



С точки зрения передачи и восприятия смысла сообщения схема «адресант–сообщение–адресат» асимметрична. Для адресанта смысл информации *предшествует* процессу кодирования (высказыванию), так как он сначала имеет определенный замысел, а затем воплощает его в систему знаков. Для адресата смысл принимаемого сообщения раскрывается *одновременно* с декодированием. В последнем случае особенно отчетливо проявляется значение ситуации совместной деятельности: ее осознание включено в сам процесс декодирования, раскрытие смысла сообщения немыслимо вне этой ситуации.

Точность понимания адресатом смысла высказывания может стать очевидной для адресанта лишь тогда, когда произойдет смена коммуникативных ролей, т.е. когда адресат превратится в адресанта и своим высказыванием сообщит о том, как он раскрыл смысл принятой информации. Диалог, или диалогическая речь, как специфический вид «разговора» представляет собой последовательную смену коммуникативных ролей, в ходе которой выявляется смысл речевого сообщения и происходят обогащение, развитие информации. Таким образом, **коммуникативный процесс** можно разбить на **пять этапов**:

I этап – начало обмена информацией, когда адресант должен ясно представить, что именно (какую идею и в какой форме), с какой целью он хочет передать и какую ответную реакцию получить.

II этап – кодирование или перевод идей адресанта в систематический набор символов. Кодирование обеспечивает форму, в которой идеи и цели могут быть переданы адресату.

III этап – выбор и передача информации через определенный канал связи: голос, жесты, мимика, текст, электронные средства связи: (компьютерные сети, электронная почта) и т.д. Теперь цель адресанта выражена в форме сигнала, которая зависит от используемого канала.

IV этап – декодирование-прием. Адресат «переводит» вербальные (словесные) и невербальные сигналы и символы в свои мысли. Он интерпретирует (декодирует) сигнал на основе своего

предыдущего опыта. Чем полнее достигнута цель адресанта, тем более эффективно общение.

V этап – этап обратной связи или оценки реакции адресата на полученную информацию. На всех этапах процесса общения могут возникать помехи, искажающие смысл передаваемой информации. Контур обратной связи обеспечивает канал для реакции адресата, позволяющий адресанту определить, был ли получен сигнал, как он был понят и достигнута ли цель общения.

Особое внимание следует обратить на цели общения. Каждый акт общения обязательно имеет некоторую цель. Она может состоять в том, чтобы что-то сообщить адресату, воздействовать на его отношение к чему- или кому-либо, заручиться его поддержкой или повлиять на его поведение (например, выполнить указание, предоставить нужную информацию). Как правило, реальное общение содержит одновременно комбинацию нескольких целей.

Эффективность сообщения, посланного адресантом, может быть оценена по тому, в какой мере были достигнуты цели общения. Первое условие успешного общения – это *внимание* со стороны адресата. Если сообщение передано, но адресат пропустил его мимо ушей, ценность такого общения невелика. Эффективность общения также зависит от *понимания* содержания сообщения. Если адресат не понял сообщения, то, какой бы ни была цель общения, она вряд ли будет достигнута. И наконец, еще одно условие состоит в *принятии* сообщения адресатом. Даже если сообщение привлекло внимание адресата и было им понято, он может не принять его, считая ложным, несправедливым или неинтересным для себя. Только в том случае, если обеспечено внимание, понимание и принятие сообщения адресатом, вероятность достижения целей общения будет достаточно большой.

Общение почти всегда имеет двусторонний характер, и у адресанта есть возможность получить информацию о результатах своего сообщения. Таким образом, источник общения может оценить, обратил ли адресат внимание на его сообщение, понятно ли ему его содержание и принимает ли он его. Самым сложным для источника общения является определение степени принятия его сообщения: адресат не всегда заинтересован в том, чтобы продемонстрировать свое действительное отношение к сообщению.

§ 4. Вербальные и невербальные средства коммуникации

Передача любой информации возможна лишь посредством знаков, точнее, знаковых систем. Существует несколько знаковых систем, которые используются в процессе общения. Различают вербальную коммуникацию, при которой в качестве знаковой системы используется речь, и невербальную коммуникацию, при которой используются различные формы неречевых знаковых систем.

Вербальное общение использует в качестве знаковой системы человеческую речь, естественный язык. Речь является универсальным сред-

ством коммуникации, поскольку при речевой передаче информации менее всего теряется смысл сообщения. Когда двое людей общаются друг с другом, происходит обмен не только информацией об идеях, но и обмен чувствами и эмоциями. Эта эмоциональная информация передается и тем, что человек говорит, т.е. языковыми, вербальными средствами, и тем, как он говорит, т.е. невербальными средствами. Значение слов источника сообщения может изменяться в зависимости от интонации, пауз, громкости, темпа или манеры речи. Чувства также передаются разнообразным набором невербальных средств. В непосредственной беседе человек сообщает чувства и настроения через жесты, выражения лица, движения тела, позы, прикосновения и зрительный контакт.

Среди **невербальных средств коммуникации** можно выделить следующие знаковые системы: оптико-кинестетическую, паралингвистическую, экстралингвистическую, проксемическую, визуальное общение.

Оптико-кинестетическая система знаков – это использование общей моторики различных частей тела для выражения эмоциональных реакций. Она включает в себя движения рук (жестикуляцию), движения головы и мышц лица (мимику) и использование различных поз и движений тела (пантомимику), что придает общению дополнительные нюансы, которые нередко имеют различный смысл в различных сообществах. В настоящее время сформировалась специальная область знания – кинесика, исследующая этот вид общения.

Для человека условием выживания стало умение на дальнем расстоянии оценить степень опасности. Если животные воспринимают отдаленные сигналы опасности, полагаясь на слух, обоняние и острое зрение, то человеку приходилось не просто смотреть, а видеть. Даже при беглом взгляде мы моментально оцениваем и телосложение, и позу, и мимику, и жестикуляцию. Именно поэтому так важно владеть своим телом, уметь донести до мира информацию о себе, не говоря ни слова. Многие в понимании жестов пришли к нам из глубины веков. Например, открытая ладонь ассоциировалась с искренностью, честностью, преданностью и доверчивостью. При произнесении клятвы ладонь прижимают к сердцу, а присягу приносят с поднятой открытой ладонью. Даже рукопожатия в основе своей несут информацию о человеке. Еще со времен первобытного строя протягивание раскрытой ладони для рукопожатия было демонстрацией безоружности. Неслучайно мужчины чаще пожимают друг другу руки при встрече. Это отголосок давней традиции демонстрировать свою мужественность, силу, а также добрые намерения. С первых же секунд рукопожатия мы чувствуем, с кем пришел человек – дружить или подчинить.

Крепкое рукопожатие обычно ассоциируется с сильным характером, вялое – со слабым, с нежеланием общаться, с настороженностью. Однако, если вы сожмете ладонь другого человека до хруста, вам припишут агрессивность, стремление показать свое превосходство. Не всегда уместно производить такое впечатление, так что во всем

нужна мера. Кстати, рукопожатие – вполне приемлемый способ завуалировать волнение в какой-то формальной ситуации, например, при встрече с малознакомыми, но статусными людьми. Пока вы пожимаете руки, вы имеете возможность быстро оценить ситуацию.

Когда на вас направлено множество глаз, и вам нужно продемонстрировать уверенное спокойствие и дружелюбие, можно убрать руки за спину. Этой позой люди сигнализируют о том, что не чувствуют необходимости защищаться. Даже члены британской королевской семьи, прогуливаясь в местах, где они могут встретить своих подданных, нередко складывают руки подобным образом. Такая поза исключает возможность быстрого использования рук и одновременно оставляет неприкрытым торс, демонстрируя всем абсолютное спокойствие. Одно недопустимо – держать руки в карманах, особенно расставив локти. Так вы будете выглядеть агрессивно, наступательно, вызывающе.

Паралингвистическая и экстралингвистическая системы знаков также представляют собой дополнения к вербальной коммуникации. Паралингвистические знаки охватывают собой систему вокализации, т.е. качество голоса, его диапазон, тональность. Экстралингвистические знаки – паузы, покашливание, плач, смех, вариации речевого темпа и т.п.

Повышение тона сверх допустимого уровня воспринимается как покушение на личное достоинство. Малая громкость голоса в процессе общения чаще всего ассоциируется у слушателей со сдержанностью, скромностью, нехваткой жизненной силы. Наиболее эффективной в практике общения признается тактика постоянного изменения громкости голоса. Часто слово, произнесенное тихим голосом на фоне громкой речи, привлекает к себе большее внимание, чем слово, усиленное криком.

Быстрый темп речи может свидетельствовать об импульсивности, уверенности в себе, а спокойная медленная манера указывает на невозмутимость, рассудительность, основательность. Чем более прерывиста речь, чем больше в ней запинок, слов-паразитов («значит», «так сказать» и т.п.), тем более некомпетентным человек кажется слушающим. Нужно иметь в виду, что сбивчивая речь часто принимается за попытку обмануть партнера. Ровная речь ассоциируется в представлении слушателей с уравновешенностью, хорошим настроением собеседника, богатством чувств. Однако умение держать паузу порой незаменимое средство ведения разговора. Несколько секунд молчания могут быть красноречивее слов, они помогают собраться с мыслями, дают возможность овладеть собой, привлечь или переключить внимание.

В процессе общения смысловую нагрузку нередко несут **пространственные и временные характеристики** коммуникативного процесса. Так, например, размещение боком к партнеру по общению не способствует возникновению контакта, символизируя невнимание или желание поскорее закончить разговор. Своевременный приход

на встречу с партнером косвенно выражает уважение и вежливость, даже обоснованное опоздание выглядит как проявление неуважения.

Нормами пространственной и временной организации общения занимается *проксемика*, которую ее основатель Э. Холл рассматривал в качестве «пространственной психологии». Им была предложена методика оценки интимности общения на основе анализа ее пространственных характеристик.

Необходимым «сопровождением» непосредственного вербального общения выступает визуальное взаимодействие, или «контакт глаз». «Контакт глаз» – атрибут прежде всего интимного общения.

В процессе невербальной коммуникации человек использует некоторый код. Но если в случае с речью система кодирования-декодирования в достаточной мере формализована и однозначна, то при невербальной коммуникации такая ясность отсутствует.

Анализ систем невербальной коммуникации показывает, что они, несомненно, играют большую, но в основном вспомогательную роль в процессе общения. Обладая способностью не только усиливать или ослаблять вербальное воздействие, системы невербальной коммуникации помогают выявить такой существенный параметр коммуникативного процесса, как *намерение* его участников.

Невербальные сигналы человеком не осознаются или почти не осознаются, поэтому часто оказываются более правдивым источником информации о собеседнике или аудитории. Например, когда работник избегает зрительного контакта с менеджером и старательно делает вид, что полностью поглощен работой, он, сам того не желая, может сообщить своему шефу о своих недоработках или просчетах. Человек часто чувствителен к таким неуловимым моментам невербального общения, как продолжительность зрительного контакта («Ты на меня даже не посмотришь!»), дистанция, сохраняемая во время разговора («Что ты от меня шарахаешься? Я ведь не кусаюсь!»), энергичность рукопожатия, присутствие или отсутствие улыбки.

Частота и выразительность невербальных сигналов зависит от возраста человека (у детей, например, они читаются легче), пола, национальности (сравните жестикуляцию южных и северных народов), типа темперамента, социального статуса, уровня профессионализма (чем выше статус и профессионализм человека, тем сдержаннее его мимика и жестикуляция, телодвижения).

Для того чтобы не ошибиться в **трактовке невербальных сигналов**, можно руководствоваться некоторыми правилами:

- Судить следует не по отдельным жестам (они, как и некоторые слова, могут иметь несколько значений), а по их совокупности.

- Жесты нельзя трактовать в отрыве от контекста их проявления. Один и тот же жест (к примеру, скрещенные на груди руки) на переговорах может означать скованность, нежелание участвовать в обсуждении проблемы, возмож-

но, недоверие, а человек, стоящий со скрещенными руками зимой на автобусной остановке, наверняка попросту замерз.

• Следует учитывать национальные и региональные особенности невербальной коммуникации. Один и тот же жест у разных народов может иметь совершенно разные значения. Известно, например, что болгары свое согласие выражают «отрицательным» (с нашей точки зрения) покачиванием головы. И, наоборот, не соглашаясь, они кивают головой (в нашей культуре это знак согласия).

• Трактую жесты, старайтесь не приписывать свой опыт или эмоциональное состояние собеседнику.

• Помните о «маске», которую в той или иной степени носит каждый человек. Иногда с ее помощью индивид пытается скрыть свое истинное лицо, маскирует недостатки или негативные качества. Так, высокомерный взгляд и презрительная улыбка на деле может скрывать уверенность или даже боязнь человека. Важно отличать эту «маску» от истинного лица.

• Следует принимать во внимание и другие факторы, способные исказить интерпретацию жестов. К примеру, у близоруких зрачки всегда расширены, а у дальновзорких – сужены. Больные полиартритом предпочитают избегать рукопожатия, опасаясь боли в суставах. Кроме того, на ширину зрачка также влияет яркость света, а на стремление избежать рукопожатия – профессия. Последнее касается художников, музыкантов, хирургов и людей других профессий, в которых требуются чуткие пальцы.

Обычно человек использует свои наблюдения о манере речи и других невербальных аспектах общения для того, чтобы правильно интерпретировать то, что ему хотят сказать. Эта экстралингвистическая информация дополняет вербальное сообщение и обеспечивает лучшее понимание его действительного значения. Однако «скрытый смысл», переданный такими средствами, не всегда совпадает с явным, формальным смыслом сообщения. Иногда человек говорит одно, но тон его голоса, выражение лица или жесты «говорят» совсем об ином. Например, одобрительное по своему прямому смыслу восклицание: «Прекрасно!» – при определенной интонации и выражении лица вполне может выразить подчеркнутое неодобрение.

Проблем в общении будет меньше, если источник сообщения хорошо владеет как вербальными, так и невербальными способами коммуникации и тщательно следит за их соответствием. Однако, если адресант не осознает противоречивости явного и скрытого смыслов своего сообщения, то может неосторожно выдать те чувства, которые он хотел бы скрыть от адресата. Так, человека, старающегося изо всех сил выглядеть спокойным и уверенным, может «выдать» напряженная поза, скованность в движениях или срывающийся голос. Иногда скрытый смысл невербальных сигналов может отражать те чувства, которые говорящий

пытается скрыть даже от самого себя, стыдясь и отвергая их в себе.

Вместе с вербальной системой коммуникации невербальное общение обеспечивает обмен той информацией, которая необходима для организации совместной деятельности.

§ 5. Барьеры общения

В условиях общения могут возникать совершенно специфические *коммуникативные барьеры*. Эти барьеры не связаны с уязвимыми местами в каком-либо из каналов коммуникации или с погрешностями кодирования и декодирования. Это могут быть социальные, политические, религиозные, профессиональные различия, которые порождают не только разную интерпретацию понятий, но и различное мироощущение, мировоззрение, миропонимание. Такого рода барьеры обусловлены объективными социальными причинами, принадлежностью к различным социальным группам. Процесс общения осуществляется и при наличии этих барьеров, ведь даже военные противники ведут переговоры.

Что же может стать барьером в общении?

- Ошибки, обусловленные особенностями восприятия.
- Ошибки, связанные с различиями в социальных, профессиональных и жизненных установках людей, вступающих в коммуникативный обмен.
- Статусные ошибки.
- Семантические барьеры.
- Психофизиологические барьеры.
- Невербальные преграды.
- Барьеры личного пространства.
- Неумение слушать и (или) неэффективная обратная связь.
- Фальсификационные ошибки.
- Преждевременные оценки.

Ошибки, обусловленные особенностями восприятия

Все мы по-разному воспринимаем одни и те же ситуации, выделяем в них главные особенности. Обычно мы убеждены, что наша точка зрения и есть правильная. Однако в зависимости от опыта, сферы профессиональной компетенции, интересов и многого другого одна и та же информация будет восприниматься и интерпретироваться с очень большими различиями или вообще не пониматься и даже активно отторгаться.

Ошибки, связанные с различиями в социальных, профессиональных и жизненных установках людей, вступающих в коммуникативный обмен. Если, допустим, у руководителя в прошлом опыте сложилась стойкая отрицательная установка к восприятию какого-либо члена трудового коллектива, ее будет чрезвычайно трудно преодолеть даже в том случае, если подчиненный сообщает действительно важную и нужную информацию. Эта информация будет либо отторгаться, либо пониматься ошибочно, либо восприниматься с повышенным недоверием.

Даже если адресат адекватно понимает сообщение, он может исказить его значение в том случае, когда полученная информация противоречит его представлениям, ценностям и Я-образу. Чаще всего искажение происходит тогда, когда сообщение неоднозначно и размыто. Если же адресат не в состоянии «переварить» неприятное для него сообщение, он может просто отвергнуть его или не заметить. Например, если один сотрудник предлагает другому эффективный способ совершенствования работы, то последний вместо серьезного рассмотрения этого предложения может воспринять такой совет как намек на свою некомпетентность и отклонить его как наивное и не учитывающее всей специфики деятельности.

На принятие или отвержение сообщения может также повлиять и текущее эмоциональное состояние адресата. Человек в угнетенном или расстроенном состоянии в меньшей степени способен внимательно слушать или воспринимать разумные советы других.

Барьеры при коммуникации могут возникать и вследствие индивидуальных психологических особенностей (например, некоммуникабельность, чрезмерная застенчивость или скрытность) или в силу отношений неприязни, недоверия и т.п., сложившихся между партнерами по общению. Посланное сообщение проходит через своеобразный фильтр доверия и недоверия. Этот фильтр действует так, что абсолютно истинная информация может оказаться не принятой, а ложная – принятой.

Статусные ошибки, допускаемые из-за больших различий в организационном статусе. Хорошо известно, как трудно бывает понять «большому руководителю» нужды «простого рабочего». Общим здесь является правило: чем больше статусные различия, тем выше вероятность такого рода недопонимания. Когда двое работников общаются друг с другом, их поведение отражает те статус и власть, которыми они обладают в данной организации. Человек с более высоким статусом, как правило, доминирует в беседе, часто высказывая личное мнение или перебивая собеседника. Лицам с более низким статусом свойственно стремление произвести благоприятное впечатление на высокопоставленного коллегу, продемонстрировать свое уважение и согласие с его представлениями или, по крайней мере, избегать открытой конфронтации. Люди с низким статусом получают большее удовлетворение от общения с коллегами, обладающими более высоким статусом, чем с работниками своего или более низкого статуса. Лоулер, Портер и Тенненбаум обнаружили, что для менеджеров общение с руководством приносит значительно больше удовлетворения и радости, чем общение с подчиненными. Что же касается людей с высоким статусом, то они больше предпочитают общаться друг с другом, чем со своими подчиненными.

Семантические барьеры. Возникают из-за того, что понятия естественного языка обладают свойством многозначности, богатством смыс-

ловых оттенков. Следовательно, они допускают возможность неоднозначного понимания говорящим и слушающим, что усиливается при различиях в их установках, целях, статусе, а также зависит от общего контекста коммуникаций. Это не только различное понимание отдельных слов (понятий, терминов), но и целых высказываний. Приведем пример. Когда персидский царь Дарий I вторгся в Скифию в 512 г. до н.э., он получил от скифов странное сообщение. На куске кожи были изображены мышь, лягушка, птица и семь стрел. Поразмыслив, Дарий обратился к своим воинам: «Скифы пишут нам, что они обладают этой землей (мышь) и реками (лягушка). Но они хотели бы улететь (птица) от мощи персидской армии. Поэтому они хотят нам сдаться, так как боятся испробовать на своей шкуре наше оружие (стрелы)». В ту же ночь скифы напали на персов и наголову разбили их. После этой битвы Дарий узнал подлинный смысл послания: «Персы, если вы не способны превратиться в птиц и улететь, если вы не можете стать полевыми мышами и схорониться в земле или если вы не успеете надеть лягушечью кожу и спрятаться в болоте, вы будете поражены нашими стрелами».¹

Другой пример. Если руководитель говорит: «Займитесь этим, как только у вас выдастся свободное время», то сразу же возникнет вопрос о том, как он понимает это «свободное время» и как это трактует подчиненный. **В связи с этим в психологии коммуникации сформулировано правило: «Истина лежит не на устах говорящего, а в ушах слушающего».**

Язык, используемый в сообщении, редко имеет полностью одинаковое значение и для источника, и для адресата. Значения тех или иных слов и выражений в большей мере связаны с индивидуальным опытом участников (личностный смысл), чем с самими словами или символами. Часто слово или символ имеют несколько различных значений, а источник сообщения не считает нужным уточнить (ведь это для него очевидно!), какое из них он имел в виду.

Конкретное значение слова – это значение, о котором уже договорились, или стандартное, например, определение в словаре. Когда слово усваивается, добавляются собственные значения. Сопутствующие значения слов у людей совпадают не всегда. Например, когда произносят слово «яблоко», одни, слыша это слово, представляют красное яблоко, другие – зеленое, третьи – яблочный пирог, а четвертые – компьютер.

В европейской культуре большая часть информации передается явно, собственно словами. В культуре Азии, например, значение сказанного определяется не столько словами, сколько контекстом – жестами, ситуацией, окружением. В азиатских странах точные словесные формулировки менее важны, чем сами намерения сторон договориться, поэтому даже записанное не всегда имеет определяющее значение.

¹ Foley J. Guinness Encyclopedia of Signs & Symbols. L.: Guinness Publishing Ltd.

Интерпретация и принятие сообщения во многом зависят от того, как адресат оценивает цели источника сообщения. Например, комплимент от кого-то, кто явно хочет произвести благоприятное впечатление и завоевать расположение, воспринимается как менее искренний, чем похвала от незаинтересованного человека.

Принятие сообщения также зависит от кредита доверия, которым располагает источник сообщения. Доверие к источнику определяется его компетентностью в предмете сообщения и прошлым опытом адресата. Человек может сформировать дефицит доверия к себе и своим сообщениям противоречивыми утверждениями, неоправданными претензиями, постоянным изменением своей позиции, разрывом между словом и делом и, наконец, очевидной ложью. Вероятность принятия сообщения значительно возрастает, когда адресат относится к источнику информации с симпатией или отождествляет себя с ним. И наоборот, сообщение из уст незнакомца или врага почти всегда будет отвергнуто.

Психофизиологические барьеры. Например, слишком длинное коммуникативное сообщение. Слушающий успевает забыть, о чем ему говорилось в начале сообщения. Исследования показывают, что из-за этого теряется до 50% всей коммуникативной информации. К этому же типу относится игнорирование «внешнего шума», т.е. того, что сопровождает сообщение в процессе его передачи.

Проблема информационной перегрузки, т.е. получения слишком большого объема информации для того, чтобы ее можно было разумно использовать, распространена гораздо шире, чем многие привыкли считать. За последние 50 лет развитие копировальных аппаратов и других видов механического воспроизведения значительно расширило наши возможности в производстве и распространении информации. Но человеческая способность воспринимать и обрабатывать информацию осталась практически неизменной.

Ученые установили, что оптимальная продолжительность совместной умственной деятельности большого числа людей составляет всего 40–45 минут. Спустя 50 минут у участников ослабляется внимание: возникают шум, лишние движения, отвлеченные разговоры. Если и дальше продолжать совещание без перерыва, то у большинства людей наступает утомление. После 30–40-минутного перерыва у присутствующих улучшается самочувствие, восстанавливается нормальное состояние, и обсуждение проблем можно продолжить.

После 90 минут работы внимание и интерес к обсуждаемым проблемам спадают. Данный этап совещания специалисты называют периодом отрицательной активности. В этот момент человек становится неуправляемым, ко всему относится нервно и недоверчиво. Решения, принимаемые в такое время, отличаются обычно экстремизмом. Если совещание продолжается 2 часа без перерыва, то более 90% его участников согласны на любое решение, лишь бы это совещание побыстрее закончилось. Оптимальная продолжительность

совещания не должна превышать 1 час. Если обстоятельства дела требуют более длительной работы, то после 40 минут заседания необходимо объявлять перерыв 10–15 минут.

Невербальные преграды. Поскольку вербальные и невербальные средства используются, как правило, совместно, то неправильная интерпретация невербальных знаков может привести к ошибкам в понимании словесных сообщений. Альберт Мехрабиан, эксперт по невербальной коммуникации, подсчитал, что 93% наших отношений выражается посредством непроизносимых посланий и только 7% являются результатом словесного воздействия.

Часто наша невербальная коммуникация ставит под сомнение словесную. Почему же мы предпочитаем верить невербальному, а не вербальному посланию, если между ними есть противоречия? Людям легче управлять словами, чем невербальными средствами общения. Большинство из нас думают, что невербальные сообщения точнее отражают мысли человека. Но здесь нужно обязательно учитывать культурные, национальные традиции.

Исследования, проведенные в США, показали, что навыки использования взгляда в общении, будучи однажды усвоенными в детстве, на протяжении жизни почти не меняются, даже если человек попадает в другую национальную среду. Иногда это может приводить к недоразумениям и неудобству.

Шведы, разговаривая, смотрят друг на друга больше, чем англичане. Индейцы племени навахо учат детей не смотреть на собеседника. У южноамериканских индейцев племен витуто и бороро говорящий и слушающий смотрят в разные стороны, а если рассказчик обращается к большой аудитории, он обязан повернуться к слушателям спиной и обратить свой взгляд в глубь хижины. Японцы при разговоре смотрят на шею собеседника, куда-то под подбородок, таким образом, что глаза и лицо партнера находятся в поле периферийного зрения. Прямой взгляд в лицо по их представлениям невежлив. У других народов такое правило распространяется лишь на определенные случаи общения. Так, у кенийского племени зять и теща во время разговора должны повернуться друг к другу спиной. У других народов, например у арабов, считается необходимым смотреть на того, с кем разговариваешь. Детей учат, что невежливо беседовать с человеком и не смотреть ему в лицо. В беседе с англичанином нельзя быть уверенным, понимает ли тебя собеседник: правила вежливости не позволяют ему подавать какие-либо знаки. Никаких междометий, кивков или мычания. Максимум – это помаргивание в такт речи.

Однако у большинства народов существует неписанный закон, своего рода табу, запрещающее в упор рассматривать другого человека, особенно незнакомца. Это считается дерзостью, вызывающим или даже оскорбительным поведением.

Женщины, как правило, используют прямой взгляд гораздо чаще мужчин. Возможно, это врожденное отличие, во всяком случае уже с шестиме-

сячного возраста девочки «глазастее» мальчиков. С возрастом эта разница увеличивается.

Барьер личного пространства. У каждого из нас есть личная территория, которую мы носим как своеобразную оболочку, как продолжение в пространстве нашего физического тела. Ученые установили, что есть четыре зоны такого пространства:

- Интимная зона – 15–46 сантиметров. Это главная зона, и она охраняется человеком особенно ревностно. В эту зону разрешается проникать только тем лицам, с кем находишься в тесном эмоциональном контакте.

- Личная зона – от 46 см до 1,2 м. Это расстояние, которое обычно разделяет нас, когда мы находимся на вечеринках, официальных приемах, вечерах, дружеских встречах.

- Социальная зона – от 1,2 до 3,6 метра. На таком расстоянии мы держимся от людей, которых мы не очень хорошо знаем.

- Общественная зона – более 3,6 метра. Когда мы говорим с большой группой людей, то удобнее всего стоять именно на этом расстоянии от аудитории.

Нарушение личного пространства может стать серьезным поводом для быстрого сворачивания взаимодействия.

В этом случае также существуют социокультурные различия. Для американца отказ разговаривать с человеком, находящимся с ним в одном помещении, означает крайнюю степень отрицательного к нему отношения. В Англии это общепринятая вещь. Среди английских поведенческих ритуалов большое место занимает такое понятие, как «прайвеси» (его можно в широкой трактовке перевести как «уверенность в том, что ваш покой не будет нарушен без специального приглашения»). Когда американец желает побыть один, он уходит в комнату и закрывает за собой дверь; таким образом, он зависит от внешних элементов для самоизоляции. Англичанин же с детства не привык пользоваться пространством для того, чтобы отгородиться от других. Зато он обладает набором «внутренних барьеров» психического свойства, которые окружающие обязаны распознавать.

Неумение слушать и (или) неэффективная обратная связь также является одним из источников ошибок коммуникаций. Большинству из нас мешают слушать плохие привычки, к которым можно отнести следующие:

- Наш ум не хочет ждать. Наши мысли бегут в 4–10 раз быстрее, чем речь большинства людей. И пока мы ждем, когда будут произнесены слова, наш мозг то отключается от того, что говорится, то опять включается... В результате в нем оседает лишь несколько слов, и мы теряем смысл сказанного.

- Нам кажется, что мы это уже знаем, поэтому многое пропускаем мимо ушей.

- Мы смотрим, а не слушаем: сколько раз вы не улавливали имени нового знакомого только потому, что ваши мысли были заняты его внешним видом или манерами.

- Мы слушаем, будучи все время занятыми: мы пытаемся слушать, отдавая часть своего внимания газете, радио или телевизору.

- Мы забываем самое главное: внимаем словам, а не мыслям.

Фальсификационные ошибки. Все коммуникативные потоки осуществляются не беспристрастными передатчиками. Человек, преследуя свои цели, (осознанно или нет) искажает информацию.

Преждевременная оценка. Эта ошибка связана с тем, что слушающий дает преждевременную эмоциональную оценку сообщению, не дождавшись его окончания. Наши эмоции оглушают нас: когда кто-либо пытается высказать мнение, противоположное тому, которое мы считаем единственно верным, мы бессознательно чувствуем, что слушать рискованно, ведь мы можем услышать нечто такое, что заставит нас усомниться в справедливости собственной точки зрения. Мы перестаем мысленно воспринимать говорящего и начинаем планировать свою собственную словесную контратаку. Радикальным вариантом этой ошибки является ситуация, когда такая установка полностью блокирует восприятие информации.

§ 6. Преодоление коммуникативных барьеров

Все рассмотренные типы ошибок и «барьеров» являются негативными факторами, препятствующими реализации коммуникативной функции. Итак, что не делать, понятно, а что же делать? Действенным средством становится соблюдение **правил и принципов построения эффективных коммуникаций.**

Основное правило. Нельзя приступать к общению идеи, если она не понятна самому себе. Проясните для себя свои идеи перед началом их передачи.

Правило «постоянной готовности к непониманию» и допущения за исполнителями «права на непонимание». Будьте готовы дать дополнительные разъяснения.

Правило конкретности. Следует избегать неопределенных, двусмысленных, расплывчатых выражений и слов, а без необходимости не пользоваться незнакомыми или узкоспециальными терминами.

Правило контроля за невербальными сигналами. Недостаточно контролировать только свою речь и содержание сообщения. Необходим также контроль за его формой в той части, которая касается его внешнего «сопровождения»: мимикой, жестами, интонацией, позой. Например, важная информация, сообщаемая руководителем, сидящим в расслабленной позе, да еще и интонацией с оттенком игривости и к тому же в неофициальной обстановке, вряд ли будет осознана адресатом именно как таковая, несмотря на ее содержательные характеристики.

Правило адресата. Формулируйте свое сообщение «на языке собеседника», т.е. учитывайте его жизненный и профессиональный опыт, индивиду-

альные особенности, культурно-образовательный уровень, его ценности и интересы.

Правило «собственной неправоты». При коммуникации всегда необходимо допускать, что личная точка зрения может быть неправильной.

Правило «места и времени». Эффективность любого сообщения, а в особенности руководящего распоряжения, резко возрастает в случае его своевременности и выбора наиболее адекватной ситуации, обстановки, в которой оно реализуется.

Правило открытости означает готовность к пересмотру своей точки зрения под влиянием вновь открывающихся обстоятельств, а также способность принимать и учитывать точку зрения собеседника.

Правило активного и конструктивного слушания – одно из основных условий эффективных коммуникаций. На эту тему есть интересное высказывание: «Природа дала человеку два уха, но только один язык, намекнув, что лучше больше слушать, чем говорить». Одно ухо для того, чтобы воспринимать смысл речи, другое – чувства говорящего. В любом слушании очень важен момент обратной связи, когда у собеседника создается впечатление, что он говорит не в пустоту, а с собеседником понимающим.

Выделяется **три необходимых этапа конструктивного слушания: поддержка – уяснение – комментирование.** На этапе поддержки важно дать возможность человеку выразить свою позицию. Уместные реакции слушателя на этом этапе: молчание, поддакивание, повторение высказываний говорящего, эмоциональное сопровождение. На этапе уяснения цель – убедиться, что вы правильно поняли собеседника, для этого задают уточняющие, наводящие вопросы.

На этапе комментирования слушатель высказывает свое мнение по поводу услышанного. При этом нужно избегать некоторых ошибок, которые способны помешать даже лучшим побуждениям. В число таких промахов входят:

- **критика:** пока полностью не уясним то, что говорит собеседник, не критикуем ни его, ни его идею. Удивительно, но когда человек хорошо понимает мысль собеседника, у него пропадает желание его критиковать;

- **защитная реакция:** чтобы быть активным слушателем, не обязательно соглашаться со всем, что нам говорят. Но если мы раздражаемся или переходим в контратаку, как только слышим идею, с которой не согласны, то показываем, что не способны ни слушать, ни понимать;

- **полемика:** некоторые хотят доказать свое превосходство, подвергая сомнению и оспаривая каждую услышанную фразу. Если собеседнику постоянно приходится доказывать свое право на собственное мнение, то мы никогда не поймем, что же он хочет сказать;

- **советы:** хотя все любят давать советы, лучше всего это делать только тогда, когда нас об этом просят. Не всякая озвученная мысль – это проблема, требующая немедленного решения. Активные слушатели прежде всего пытаются понять сказанное и приступают к реше-

нию проблемы, только если она действительно существует;

- **концентрация внимания на самом себе:** если наши ответы на чье-то сообщение переводят разговор на нас, наше мнение и наши интересы, значит, мы перестали слушать и стали доминировать в беседе.

Правило обратной связи. О важности обратной связи как общего принципа построения коммуникативного процесса уже было сказано. Именно он в конечном итоге обеспечивает достижение главной цели коммуникативного процесса – взаимопонимания. Технически обратная связь может обеспечиваться посредством уточняющих вопросов или просьб повторить сказанное.

Основные принципы эффективной обратной связи

- В своих замечаниях затрагивать особенности конкретного поведения партнера, а не его личности.

- Говорить больше о своих наблюдениях, а не об умозаключениях и выводах.

- Высказываться скорее в описательном ключе, а не в форме оценок.

- Стараться высказываться как можно меньше советов, лучше говорить, как будто делишься своими мыслями с партнером.

- Давая человеку обратную связь, стараться сосредотачиваться на том, что может быть наиболее ценным именно для него.

- Выбирать подходящий момент.

Глава II.

Формы общения

§1. Деловая беседа: стратегия и тактика ведения

Деловая беседа – это осмысленное стремление одного человека или группы людей посредством слова вызвать у другого человека или группы людей желание к действию, которое изменит хотя бы одну из сторон или установит новые отношения между участниками беседы. В современной трактовке деловые беседы означают устный контакт между партнерами (собеседниками), которые имеют необходимые полномочия со стороны своих организаций для их проведения и разрешения конкретных проблем.

Путем предварительного анализа должно быть установлено, о каком виде беседы идет речь, хотим ли мы:

- ускорить принятие решений;
- передать информацию собеседнику для побуждения у него интереса к новой проблеме;
- устранить чужие варианты и провести собственное решение.

Деловая беседа, разворачиваясь, проходит несколько важных **этапов**, на каждом из которых решаются свои задачи.

Первый этап – начало беседы.

Мы устанавливаем контакт с собеседником, создаем приятную рабочую атмосферу, пробуждаем интерес к разговору и одновременно показываем, в чьих руках будет управление происходящим.

Правильное начало беседы предполагает:

- точное описание целей беседы;
- взаимное представление собеседников;
- название темы;
- представление лица, ведущего беседу;
- объявление последовательности рассмотрения вопросов.

Второй этап деловой беседы – передача информации.

Для успешного решения основной задачи этого этапа необходимо понять мотивы и цели собеседника, его запросы и пожелания. Подчеркнутое внимание к собеседнику – важное правило. Грамотно организованное выступление тоже является способом выразить уважение к партнерам. Таким образом, мы не только максимально эффективно доносим информацию, но и показываем заинтересованность состоянием собеседников. Каким образом можно сделать процесс передачи информации интересным?

- **Изменяйте тон голоса**, ведь монотонность «усыпляет», рассеивает внимание. Внезапное повышение или понижение тона голоса выделяет слово или фразу на общем фоне.

- **Изменяйте темп речи**, это придает ей выразительность.

- **Делайте паузу** до и после важной мысли.

- **Регулируйте громкость речи.** Снижение громкости в «важном» месте разговора – лучший способ привлечь внимание.

Третий этап деловой беседы – аргументация.

Аргументирование – наиболее трудная фаза деловой беседы. Оно требует профессиональных знаний и общей эрудиции, концентрации внимания, выдержки, решительности и корректности. При этом мы во многом зависим от собеседника. Ведь именно ему решать, принимает он наши аргументы или нет.

В структуру аргументации входят тезис, аргументы и демонстрация.

Тезис – это формулировка вашей позиции (вашего мнения, вашего предложения другой стороне и т.д.).

Аргументы – это доводы, положения, доказательства, которые вы приводите, чтобы обосновать свою точку зрения. Аргументы отвечают на вопрос, почему мы должны верить во что-то или делать что-то.

Демонстрация – это связь тезиса и аргумента (т.е. процесс доказывания, убеждения).

С помощью аргументов можно полностью или частично изменить позицию и мнение своего собеседника. Для достижения успеха в деловой беседе необходимо придерживаться некоторых важнейших правил:

- Оперировать простыми, ясными, точными и убедительными понятиями.

- Способ и темп аргументации должны соответствовать особенностям темперамента собеседника.

- Вести аргументацию корректно по отношению к собеседнику, так как это, особенно при длительных контактах, окажется для вас же намного выгоднее:

- всегда открыто признавать правоту собеседника, когда он прав, даже если это может иметь для вас неблагоприятные последствия;

- продолжать оперировать можно только теми аргументами, которые приняты собеседниками;

- избегать пустых фраз.

- Приспособить аргументы к личности вашего собеседника:

- направлять аргументацию на цели и мотивы собеседника;

- избегать простого перечисления фактов;

- употреблять терминологию, понятную вашему собеседнику.

- Избегать неделовых выражений и формулировок, затрудняющих аргументирование и понимание.

- Попытаться как можно нагляднее изложить собеседнику свои доказательства, идеи и соображения.

Любая деловая беседа с психологической точки зрения есть поиск общего (общей позиции, общего подхода к обсуждаемому вопросу). Для того чтобы поиск общего шел легче, **не следует:**

- **начинать разговор с тех вопросов, по которым вы расходитесь во мнениях.** Лучше,

чтобы собеседник с самого начала разговора ответил на ваш вопрос утвердительно или согласился с вашей мыслью. Если дается отрицательный ответ, то человек оказывается в позиции, которая требует, чтобы он оказался верен сказанному. Потребуется время (и иногда значительное), чтобы ваш собеседник понял, что его «Нет!» было неразумным. Неслучайно люди интуитивно начинают разговор с *общей темы*, например, обмениваются мнениями о погоде. Как правило, их мнения совпадают. Разумеется, если каждую деловую беседу начинать с разговора о погоде, это будет выглядеть нелепо.

Профессионал всегда имеет в запасе несколько заготовок – вопросов, на которые можно получить только утвердительные ответы;

- **спешите на предложение партнера говорить «нет».** Лучше использовать прием «Да, но...». Например, в ответ на неприемлемое предложение лучше всего сказать: «Да, но я хочу, чтобы при этом соблюдалось... (здесь вы тактично высказываете свое условие)». Этот прием заставляет собеседника искать пути для соблюдения ваших интересов и создает ощущение, что предлагаемый им подход вами принимается.

Профессионал всегда имеет в запасе несколько заготовок – вопросов, на которые можно получить только утвердительные ответы;

- **спешите на предложение партнера говорить «нет».** Лучше использовать прием «Да, но...». Например, в ответ на неприемлемое предложение лучше всего сказать: «Да, но я хочу, чтобы при этом соблюдалось... (здесь вы тактично высказываете свое условие)». Этот прием заставляет собеседника искать пути для соблюдения ваших интересов и создает ощущение, что предлагаемый им подход вами принимается.

Профессионал всегда имеет в запасе несколько заготовок – вопросов, на которые можно получить только утвердительные ответы;

Четвертый этап деловой беседы – опровержение доводов собеседника или нейтрализация его замечаний.

Почему возникают замечания даже после самой блестящей аргументации? Во-первых, оппо-

нент может просто разыгрывать определенную роль (например, скептика, эксперта, циника). Иногда опровержение является вариантом защитной реакции. Чувствуя слабость своей позиции, собеседник начинает «нападать» через отрицание ценности представленных идей. Не стоит забывать и о том, что партнер может быть реально не согласен с нашими аргументами, придерживаться другого подхода. Иногда выдвижение контраргументов – это попытка застопорить дискуссию, получив время для тактической раздумий.

Критика оппонента, его позиций, точки зрения по обсуждаемому вопросу вовсе не всегда является атрибутом деловой беседы. Помните: это очень опасное оружие. Опасное и обоюдоострое, оно ранит обоих участников разговора. И поэтому прибегать к критике следует лишь в крайних случаях и только при соблюдении следующих рекомендаций:

- для более спокойного реагирования вашего собеседника на критику необходимо **создать благоприятный психологический фон** ее восприятия. Главное правило здесь состоит в том, что всякое замечание воспринимается легче, если оно следует за одобрением.

- прежде чем критиковать, **укажите на собственные ошибки**. Вашему собеседнику будет психологически легче выслушать перечисление своих ошибок, если критикующий начнет с признания, что сам не безупречен;

- **разумнее самому признать свои недостатки, чем выслушивать осуждение со стороны**. Это хороший способ «обезоруживания» оппонента;

- если вы хотите, чтобы люди придерживались вашей точки зрения, дайте им понять, что **идея, которую вы излагаете, принадлежит этим людям**.

Пятый этап деловой беседы – принятие решения. Здесь происходит закрепление и подтверждение тех позиций, которые приняты и одобрены собеседником, а также налаживаются связи для дальнейшего сотрудничества.

Несколько общих советов в связи с окончанием беседы:

- свободно обращайтесь к собеседнику с вопросом, согласен ли он с вашими аргументами;

- не проявляйте неуверенности в фазе принятия решения. Если вы колеблетесь в момент принятия решения, то не удивляйтесь, если начнет колебаться и собеседник;

- всегда оставляйте в запасе один сильный аргумент, подтверждающий ваш тезис, на тот случай, если собеседник в момент принятия решения начнет колебаться;

- пользуйтесь достоверными аргументами, так как лучше, если собеседник примет решение сейчас, чем потом;

- не отступайте, пока собеседник несколько раз отчетливо не повторит «нет»;

- не сдавайтесь на милость собеседника до тех пор, пока не попробуете все известные методы форсирования;

- следите за поведением собеседника, чтобы вовремя понять, что беседа подходит к концу. Закончите беседу в нужный момент;

- достигнув цели, прощайтесь с собеседником. Как только будет принято решение, поблагодарите собеседника, поздравьте его с разумным решением.

Для того чтобы оценить, **насколько эффективной была проведенная беседа**, нужно проанализировать ее, ответив на три вопроса:

1. Были ли решены поставленные задачи?
2. Был ли соблюден запланированный регламент?
3. Остались ли **возможности** для следующих бесед?

Если вы можете положительно ответить на все три вопроса, значит, нам удалось провести беседу блестяще. Отрицательный ответ покажет слабое место. Важно, что в последнем вопросе нужно оценивать именно возможности, а не необходимость. Возможности указывают на конструктивность проведенной беседы, позитивный настрой участников, стремление к дальнейшему сотрудничеству.

§ 2. Совещания: типы, стили, функции, причины неэффективности

История знает множество жертв стереотипа несостоятельности конкурентов, когда действительно сильная армия терпела поражение именно из-за уверенности в ничтожности противоборствующих сил.

Часто члены группы бывают настолько уверены в своих силах, что мыслят соответственно лозунгу «цель оправдывает средства».

Достоинства и недостатки совещаний уже много лет являются предметом оживленных споров и обсуждений. Интересно и поучительно, что многие представители деловой сферы рассматривают совещания как скучные и бесполезные явления деятельности организации. Порой это и в самом деле соответствует действительности, как, например, в фирмах, в которых нежелание или неспособность к эффективной деятельности прикрываются надуманной необходимостью постоянно что-то обсуждать.

Здесь мы предлагаем вам подробнее ознакомиться с типами, стилями и функциями совещаний, причинами их возможной неэффективности и подумать о том, как сделать совещания продуктивными.

Совещание – форма организованного, целенаправленного *взаимодействия руководителя с коллективом* посредством обмена мнениями.

Совещание – это деятельность, связанная с *принятием решений* группой лиц.

Совещание – это *средство управления*, и оно должно быть использовано для того, чтобы достичь желаемого результата, намеченного руководителем.

Типы совещаний

Совещания не обязательно должны быть такими, какими они видятся критикам. Это полезный инструмент, без которого нельзя обойтись при планировании и реализации проекта.

Для простоты обсуждения совещаний также выделяют их возможные типы. Следует заметить, что в данном случае об их совмещении речи идти не может, поскольку совещания разных типов существенно отличаются друг от друга как своими целями, так и результатами, а также правилами проведения. Совещания разных типов требуют различных подходов к их организации и проведению, поэтому попытка совмещения, вероятнее всего, к положительному результату не приведет.

Всего можно выделить **4 общих типа совещаний**:

- **информационные**;
- **проблемные**;
- **стратегические**;
- **финальные**.

Информационные совещания

Организации, для которых характерна централизованная система управления, будут наиболее часто прибегать к информационным заседаниям. Целями таких совещаний являются инструктаж работников, передача распоряжений, указаний и просто информации. На таких совещаниях не принимаются решения, не составляются планы будущей деятельности; их задача всего лишь передать нужную информацию.

Проблемные совещания

Эти совещания имеют формально утвержденную повестку дня и проводятся с целью обсуждения значимых для организации вопросов, решения возникших проблем и обмена информацией.

Стратегические совещания

Подобные совещания бывают посвящены разработке политики и стратегии организации, планированию ее текущей и будущей деятельности, выявлению ее краткосрочных и долгосрочных целей.

Финальные совещания

Такие совещания и заседания проводятся с целью заслушивания отчетов о результатах проделанной работы, обсуждения успехов, оценки прогресса, достигнутого организацией, а также анализа допущенных в ходе деятельности ошибок.

Функции совещаний

Комитеты (творческие группы), которые порой называют рабочими группами, являют собой наименее формальный тип совещаний.

Утверждения о бесполезности совещаний часто необоснованны, и их, несомненно, можно оспорить. В любой организации, в том числе и в учебном заведении, процесс проведения совещания является распространенным методом общения участников. В целом совещания имеют несколько функций, объединенных в следующие группы:

- работа с информацией;
- оценка состояния дел;
- принятие решений;
- распределение ресурсов и обязанностей.

Работа с информацией

Помните: успешное выполнение функции по оценке состояния дел напрямую связано с эффективной обработкой информации.

Эта наиболее обширная группа функций важна на всех этапах работы и включает сбор информации (в том числе озвучивание знаний, опыта и претензий участников совещаний), предоставление информации и формулировка выводов из имеющихся данных.

Оценка состояния дел

Оценивая сложившееся положение, важно не только суметь сосредоточиться на текущем состоянии дел, но и попытаться спрогнозировать последствия как положения в настоящий момент, так и планируемых изменений в учебном заведении.

Принятие решений

Принятие решений (как организационных, так и стратегических) о будущих действиях, в свою очередь, вытекает из процесса оценивания состояния дел в учебном заведении.

К этой группе функций относится и решение проблем, возникших в результате неэффективной работы с информацией, неверной оценки ситуации или по каким-либо другим причинам.

Распределение ресурсов и обязанностей

Продуктивность совещания напрямую зависит от степени понимания стили совещания и соответствия этому стилю. Примерами такой продуктивности могут служить как более эффективное использование уже имеющихся в нашем распоряжении возможностей, так и оказание влияния на сам стиль совещания, изменение его на более приемлемый и способствующий оптимальному достижению целей, поставленных организацией.

Данная группа функций включает в себя распределение ресурсов, которыми располагает фирма для реализации проекта, и распределение обязанностей между участниками и исполнителями. Кроме того, к этой группе следует отнести укрепление духа сотрудничества и развитие инфраструктуры организации, а также развитие умения согласовывать действия отдельных участников.

Двумерный анализ совещаний

Здесь речь пойдет о стилях совещаний. Стиль совещания определяет характер и объем работы, с которым может справиться совещание, характер принимаемых решений и доступных участникам способов влиять на ход и результаты совещания, равно как и степень эффективности совещания и удовлетворенности его участников.

Стили совещаний

Всего можно выделить **два стиля** совещаний, отражающих не только организационный принцип их проведения, но и культуру организации:

- **стиль противопоставления**;
- **стиль взаимоприемлемости**.

Эти стили выделяются на основе общности или разности интересов, подхода к обсуждению разногласий и решению проблем.

Стиль противопоставления

Этот стиль характеризует совещания, интересы и мнения участников которых принципиально различны. Проведение таких совещаний, как правило,

характеризуется частыми дискуссиями и обсуждением всех возникающих проблем и разногласий, при этом каждый участник может высказать свое мнение и отстаивать его, но прийти к единому мнению удастся редко.

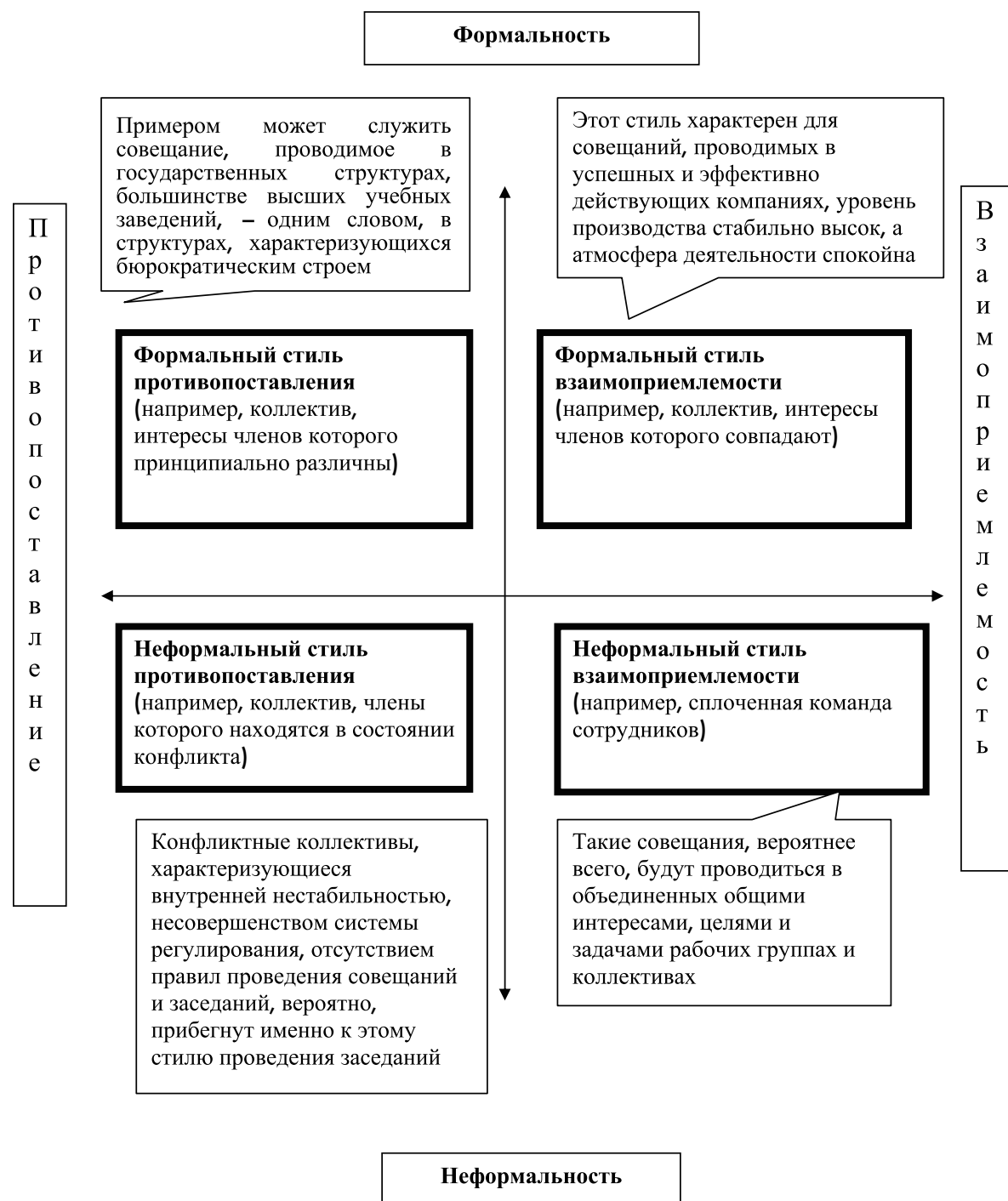
Стиль взаимоприемлемости

Совещания, участники которых имеют схожие мнения и интересы, можно отнести именно к этому стилю. Такие совещания сопровождаются обменом мнениями в атмосфере доверия и взаимопонимания. При этом участники совещания могут быть уверены в том, что их мнение не останется без внимания.

Модель анализа

Для классификации существующих стилей совещаний обычно используется так называемый двумерный аналог. Для проведения этого анализа необходимо построить координатную сетку (схема 7), оси которой будут представлять собой обобщенно сформулированные стили, которые нечасто представлены в чистом виде, а, как правило, в комбинации друг с другом. При этом вертикальная ось отражает степень формальности или неформальности проводимого совещания, а на горизонтальной оси показан стиль совещания по признаку противопоставления или взаимоприемлемости.

Схема 7



Причины неэффективности совещаний

Совещания зачастую оказываются неэффективными и бесполезными, отнимающими много времени и вносящими хаос и сумятицу в процесс деятельности организации. Этому может быть несколько причин, которые можно объединить в три основные группы:

- неясность целей;**
- плохая организация;**
- непродуктивность общения.**

Неясность целей

Большинство причин неэффективности совещаний можно устранить, если руководители будут серьезно и ответственно относиться к своим обязанностям, сознавать важность совещаний и стремиться повысить их эффективность.

Результаты совещания должны быть известны заранее, еще до начала самого совещания.

Если у участника совещания складывается неверное представление о том, зачем оно проводится, какие цели оно преследует, какие вопросы будут обсуждаться и зачем он сам присутствует на нем, он будет чувствовать растерянность и непонимание своей роли в проводимом мероприятии и сомнение в целесообразности самого мероприятия.

Плохая организация

Можно выделить много причин, относящихся к сфере плохой организации, но основными будут являться отсутствие регламента, повестки дня или протокола, что может привести к затягиванию совещания, неподготовленности участников и нечеткой структуре мероприятия. Кроме того, к этой группе причин можно отнести избыточность участников, что не позволит многим высказаться по существу или вообще получить возможность высказать мнение.

Непродуктивность общения

В умении направлять взаимоотношения в команде в нужное русло, грамотно мотивировать персонал, находить источники конфликтов и выработать стратегии выхода из них заключается профессионализм руководителя.

Непродуктивность общения может проявляться в затянутости и неинформативности выступлений, повторах. Помимо этого, некоторые сотрудники чувствуют страх перед публичным выступлением и предпочитают промолчать, даже если могли бы сделать ценное замечание. Такая неуверенность в своих силах также может лишить проведение совещания всякого смысла.

Обычно предметами совещания становятся, как правило, элементы профессиональной деятельности, проблемы, представляющие взаимный интерес, взаимоотношения с коллегами, другими участниками образовательного процесса. Любое совещание связано с достижением определенных целей, решением конкретных задач, т.е. с реализацией установки директора школы (руководителя).

Участники совещания, обладая реальным статусом (профессиональным, социальным, куль-

турным), в процессе работы исполняют роли, обусловленные характером данного вида коммуникативной ситуации, которую можно назвать «совещание». Каждый из участников совещания руководствуется своими намерениями, мотивами, целями. Успешное завершение любого совещания – это прежде всего выработка совместного решения, совместных планов дальнейших действий. При этом мотивы, цели, ролевые установки, условия переговоров диктуют набор и этикетно-речевых формул, специфических речевых и языковых средств оформления предметного содержания разговора.

Необходимо помнить и о том, что все люди разные, поэтому не только в житейских ситуациях, но и в самых сложных деловых контактах ведут себя по-разному и преследуют разные цели: одним нужна справедливость, другим – победа, третьим – деньги и власть. Соответственно, начиная совещание, директору (руководителю) всегда необходимо учитывать личные качества и жизненные ценности каждого из участников, уметь посмотреть на проблему глазами собеседника, оппонента, строить свою речь, учитывая фактор доступности, простоты понимания любым из участников.

Это значит, что директор школы, кроме профессиональной компетенции (знаний и умений в постановке задач и выполнении технологических действий в сфере образования), должен владеть коммуникативной компетенцией, т.е. знанием психологических, предметных (содержательных) и языковых компонентов, необходимых для понимания собеседника и создания собственного «стиля» поведения, в том числе особенных построений речи.

Участники совещания, включая руководителя, решая собственные проблемы и задачи, смогут прийти к соглашению, если будут стремиться к установлению благоприятного психологического и коммуникативного микроклимата беседы, к поддержанию доброжелательного тона разговора. В любых вариантах совещания должно быть реализовано золотое правило «Относись к другим так, как ты хотел бы, чтобы они относились к тебе».

Непродуктивные совещания могут вызвать кадровые, материальные потери и потери в результатах образования в целом из-за принятых неправильных решений. И поэтому зачастую успех совещания зависит от того, как его участники приходят к пониманию задачи. Тщательное планирование таких элементов, как цели, состав участников, повестка дня, место проведения, – ключ к продуктивному совещанию.

На этапе определения цели важно продумать, действительно ли требуется принятие коллективного решения по данному вопросу. Опыт показывает, что решение проблем группой целесообразно в случаях, когда:

- проблема является сложной, а вероятность того, что один человек обладает всей информацией, необходимой для решения, невелика;
- разумно разделить ответственности за решение этой проблемы;

- желательны также и потенциальные решения, а не только одно;
- полезна проверка различных взглядов;
- руководитель желает, чтобы подчиненные почувствовали себя частью демократического процесса, или хочет завоевать их доверие;
- членам группы необходимо лучше узнать друг друга.

Эффективность совещаний зависит от руководства ими. На всех этапах совещания полезно мотивировать участников. Это необходимо, чтобы учителя (или заместители директора) отождествляли себя с обсуждаемой проблемой и стремились к ее решению. Благодаря этому возникает откровенная и доброжелательная конструктивно-критическая атмосфера, способствующая укреплению доверия.

На практике эффективность школьного совещания уменьшается из-за:

- из-за нечетко сформулированной цели совещания;
- из-за недостаточно ответственного отношения участников совещания к своим обязанностям;
- из-за безапелляционного изложения руководителем своей позиции, не оставляющего места для развертывания творческой дискуссии.

Во избежание этих ошибок достаточно учесть следующие рекомендации:

- обеспечить четкое и понятное всем присутствующим изложение выдвинутой на обсуждение проблемы, постановку вопросов, выделение основных моментов, что способствует возникновению на совещании творческой дискуссии;
- тщательно зафиксировать выступления участников совещания, вскрывающие трудности и препятствия и показывающие пути их преодоления. Относящиеся к этому определения, вопросы, требования, аргументы, альтернативные решения следует формулировать так, чтобы побудить участников к разбору данной проблемы и поискам путей ее решения; стремление к достижению цели совещания с позиции экономии времени;
- обеспечить корректное прерывание тех выступлений, которые в общих чертах повторяют уже изложенные факты, носят нерациональный, пристрастный, противоречивый и поверхностный характер или лишены конкретности;
- периодически обобщать уже достигнутое в ходе обсуждения, четко формулировать новые задачи, которые еще предстоит решить, немедленно прояснять все недоразумения, возникающие между участниками совещания;
- обеспечить обобщение результатов в заключение совещания, определение вытекающих из него задач, указать лиц, ответственных за их исполнение, выразить благодарность сотрудникам за участие в работе совещания;
- обеспечить начало работы совещания в точно назначенное время, представить участников, объявить повестку дня и изложить предмет и цели совещания.

Кроме того, необходимо учитывать, что **в каждом совещании есть два фактора**, которые необходимо учитывать директору (руководителю).

Первый фактор – предмет совещания, тот конкретный вопрос, который нужно решить, согласовать либо просто довести до сведения участников. *Второй фактор* – отношения между участниками совещания, сотрудниками. Для того чтобы эти два фактора всегда учитывались при проведении совещания, есть несколько простых правил, которым целесообразно следовать.

1. Поставьте конкретную цель, зачем вы проводите совещание. Обязательно проверьте, действительно ли эта цель может быть достигнута с помощью совещания.

2. Определите, с помощью каких приемов вы достигнете этой цели.

3. Установите время совещания и добейтесь того, чтобы оно не только началось, но и закончилось вовремя.

4. Вне зависимости от цели совещания обязательно оставьте время на то, чтобы участники задали вопросы и высказали свое мнение.

5. Определите лимит выступления участников, в том числе и свой лимит. Речи, занимающие **более семи минут**, недопустимы, даже если слово берет руководитель.

§ 3. Виды совещаний

Деление совещаний на виды позволяет директору школы точнее выбирать инструментарий подготовки, а также подбирать для каждой группы целей и задач адекватные виды работы.

Совещания можно разделить по следующим условиям:

- принадлежности к сфере общественной жизни: административные (с участием только административно-управленческого персонала (АУП) школы), научные или научно-методические (семинары, круглые столы, конференции), собрания педагогического коллектива и заседания профсоюзной направленности, объединенные совещания в виде педагогических советов или педагогических консилиумов;
- масштабу привлечения участников: международные, республиканские, отраслевые, региональные, областные, городские, районные, ступени, методического объединения (кафедры), параллели, класса, структурного подразделения;
- месту проведения: в школе, на выезде;
- периодичности проведения: регулярные (в рамках циклограммы школы, района, региона), постоянно действующие (собираются периодически, но без устойчивой регулярности);
- количеству участников: в узком составе – до 5 человек, в расширенном составе – до 20 человек, представительные – более 20 человек.

Совещания могут классифицироваться по тематике рассматриваемых вопросов, по форме проведения, по основной задаче.

Совещания подразделяются на инструктивные, оперативные (диспетчерские) и проблемные.

Цель инструктивных совещаний – передача необходимых сведений и распоряжений сверху вниз (например, Приказ Министерства образования и науки РФ или регионального Департамента образования) по схеме управления для скорейше-

го их выполнения. На таких совещаниях до сведения участников доводятся принятые директором школы по поводу этих документов решения, распределяются задачи с соответствующим инструктажем, разъясняются неясные вопросы, определяются сроки и способы выполнения поручений. Инструктивные совещания целесообразно использовать в случае отсутствия времени для письменных распоряжений или при желании директора школы придать ситуации верную эмоциональную окраску для подчиненных (важность, угрозу, перспективы, необходимость и т.д.).

Цель оперативных (диспетчерских) совещаний – получение информации о текущем функционировании школы. В отличие от инструктивных совещаний информация поступает снизу вверх по схеме управления. Участники такого совещания сообщают сведения о ходе работы директору по своим секторам ответственности (методическая работа, успешность подготовки к ЕГЭ, воспитательная работа и пр.). Оперативные совещания проводятся регулярно, всегда в одно и то же время, список участников постоянный, специальной повестки дня не имеется, они посвящаются неотложным задачам текущего и последующих дней.

Цель проблемных совещаний – поиск наилучших решений проблем, либо возникших в процессе функционирования школы, либо связанных с аспектами ее развития. Такая форма предполагает вынесение на обсуждение всего спектра проблем, от хозяйственных до содержательных, а также рассмотрение организационных перспектив и обсуждение инновационных проектов.

Оптимальное решение в этом случае можно получить, используя следующие подходы:

- нахождение решения без его предварительной подготовки на основе обсуждения всех предложений, внесенных участниками в ходе заседания;
 - выбор оптимального решения из двух или нескольких вариантов, заранее подготовленных к обсуждению;
 - принятие решения, найденного руководителем до заседания, посредством убеждения сомневающихся в его правильности.
- Проблемное совещание может включать такую форму группового принятия решений, как дискуссия, которая предполагает общение на основе доводов и аргументов с целью найти наиболее приемлемый или эффективный компромисс путем сопоставления различных мнений. В этом случае (если в проблемном совещании используется дискуссия) перед директором (руководителем) встают следующие взаимосвязанные задачи:
- задачи по отношению к проблеме,
 - задачи по отношению к группе участников дискуссии,
 - задачи по отношению к каждому отдельному участнику.

В соответствии с этим функции руководителя (как ведущего дискуссии) определяются типом решаемых задач.

Задачи по отношению к проблеме предполагают необходимость:

- сформулировать цель и тему дискуссии;
- следить за регламентом, направлять дискуссию в русло заданной темы;
- собрать максимум предложений по обсуждаемой проблеме, стараясь осветить все ее аспекты;
- анализировать поступающие предложения и мнения;
- подвести итоги дискуссии, сопоставив ее цели с полученными результатами.

На качество решения, принятого участниками такого совещания, оказывает влияние последовательность шагов в рассмотрении поставленного вопроса. Для оптимизации этого процесса обычно используется модель так называемой «рефлексивной рамки», которая представляет собой схему принятия группового решения, состоящую из нескольких взаимосвязанных блоков вопросов. Ответы на эти вопросы позволяют участникам такого совещания увеличить эффективность принимаемого решения. К основным вопросам относятся следующие:

- В чем суть проблемы? Ясно ли она определена и понятно сформулирована? Есть ли понимание общей ситуации, в которой эта проблема имеет место?

- Какова фактическая сторона дела? Какова история проблемы? В чем ее причины? Почему это важно? На кого она влияет и как?

- Каким критериям должно соответствовать принимаемое решение? По каким или чьим стандартам должно оцениваться решение? Каковы принципиальные требования к решению: в какую сумму оно должно уложиться, чьи интересы нельзя затрагивать?

- Каковы возможные решения проблемы? - Какое решение является наилучшим? - Каким образом можно выполнить решение? Какие этапы необходимы для проведения решения в жизнь? Какова их последовательность? Кто несет ответственность?

При этом существует и целый ряд задач для директора школы (руководителя) *по отношению к участникам совещания в целом*, в том числе:

- поддерживать высокий уровень активности, сопоставляя различные мнения, вычленять противоречия, спорные вопросы, формулировать противоречие как проблему;
- поддерживать деловую атмосферу, не допуская личной конфронтации, препятствовать некорректным действиям;
- помочь прийти к согласованному мнению.

Задачи по отношению к каждому участнику совещания:

- уделять внимание каждому участнику совещания;
- активизировать пассивных;
- подчеркнуть вклад каждого в общий итог, поблагодарить всех за участие в дискуссии.

Мозговой штурм. Проблемное совещание может включать мозговой штурм – способ работы группы, при котором первоочередной целью является нахождение новых вариантов решения задачи.

Доклад – один участник выступает с докладом по определенной теме. Важно, чтобы доклад занимал не более семи минут, так как именно в течение этого периода слушатели в среднем способны удерживать свое внимание.

Обмен мнениями (обмен информацией) – каждый из участников по очереди высказывается на определенную тему (отвечает на конкретный вопрос). Например: «Ситуация в классах новой комплектации за последнюю неделю», «Как учителя математики используют поставленное в их классах ИКТ-оборудование» или «Оценка рисков в отношении введения проектных методов обучения в старшей школе». Метод хорош тем, что позволяет создать целостную картину за счет того, что каждый участник совещания берет слово.

Обсуждение – любой участник может взять слово по имеющемуся вопросу, но не все должны высказываться в обязательном порядке. Этот метод полезен, когда проблема уже обсуждалась и все имели возможность выступить, однако еще остались спорные моменты и вопрос на сегодняшний день не решен.

Таким образом, совещания как специфичная форма делового общения в сфере образования обычно используются руководителем образовательного учреждения либо для ускорения принятия решений и повышения их обоснованности, либо для более эффективного обмена мнениями и опытом. Кроме того, совещания являются эффективным инструментом доведения конкретных задач до подчиненных. Иногда они могут быть использованы для того, чтобы создать правильную эмоциональную установку коллектива при решении или исполнении поставленной задачи.

Этапы конструктивного совещания

Задача ведущего по существу вопросов	Задача ведущего по регулированию отношений между участниками
1. Подготовительный этап	
Дать необходимую для участия в совещании информацию (иногда это просто повестка дня, иногда участникам необходимо предварительно ознакомиться с несколькими вариантами нового проекта и т.п.)	Эмоционально настроить на конструктивное взаимодействие, сформировать «правильные» ожидания у участников (это особенно важно, если обсуждаемый вопрос вызывает споры и разногласия в коллективе или в силу каких-либо других причин сложилась конфликтная ситуация)
2. Начало совещания	
Сформулировать тему и цель совещания. Это можно сделать на доске или листе флипчарта (ватмана)	Задать тон всему совещанию (часто для этого используются своеобразные ритуалы: рассаживание участников, приветствие)
3. Основная часть совещания	
1. Озвучить проблему (либо задачу), ради которой собрана совещание. Предоставить возможность участникам высказать свое мнение, обозначить интересы	Организовать свободное обсуждение темы совещания, атмосферы, способствующей генерации идей, конструктивному принятию решения

2. Утвердить вопросы, по которым должно быть принято решение на совещании	
3. Обеспечить процесс выработки группой (отдельными участниками) вариантов решения задачи	
4. Обеспечить процесс принятия решений по выдвинутым вопросам, добиться распределения ответственности между исполнителями	
4. Завершение совещания	
Раздать участникам решения или другие результаты совещания в письменном виде. Если вы не успеваете сразу, сделайте это через час-два после совещания	Эмоционально завершить разговор и взаимодействие (это особенно важно, когда в процессе совещания велись горячие споры)

§ 4. Публичное общение (выступление)

Особенность публичного общения предполагает непосредственный контакт выступающего со слушателями в процессе передачи информации, обращенность к конкретной аудитории, учет обстановки, сочетание словесных средств с несловесными, прямое воздействие на аудиторию. Эти задачи докладчик решает главным образом через организацию различных форм диалога со слушателями:

- собственно диалога;
- различного рода обращений к аудитории в начале и по ходу речи;
- обращения к авторитету слушателей;
- использование риторических вопросов и восклицаний;
- введение цитат, афоризмов, пословиц и поговорок, предполагающих «разноголосье» в поддержку позиции оратора;
- искреннее выражение оценки того или иного факта и ожидание ответного сопереживания от слушателей;
- драматизацию изложения, сопоставление всех «за» и «против» при решении поставленного вопроса и т.д.

Публичное общение предполагает также еще одну специфическую форму диалогизации речи – ее полемичность. Различают два вида полемичности: скрытую, внутреннюю, и открытую, внешнюю. Первый вид полемичности проявляется практически во всех речах, поскольку оратору приходится убеждать аудиторию в своей правоте, не называя возможных несогласных слушателей или оппонентов (это особенно важно в предвыборных выступлениях, чтобы не делать рекламы соперникам), но при этом выступающий все время как бы обращается к неизвестному оппоненту. Открытая полемичность проявляется тогда, когда оратор, стремясь выразить свои взгляды, опровергает идеи конкретных оппонентов, цитируя их реальные или воображаемые речи.

Полемичность связана и с другим эффективным приемом диалогизации речи – адресацией

информации. В ситуациях, когда необходимо прямое воздействие на аудиторию (приветствие собравшимся, агитационная речь, митинговая, аргументирующая и т.д.), важно следовать правилу **«говорить не им, а с ними»**, тем самым удовлетворяя потребность слушателей в положительных стимулах во время речи, проявляя к ним максимум уважения и внимания. Однако при адресации речи важно не нарушать этические нормы: доброжелательность, уважительность, искренность, правдивость и т.д. Например, излишняя настойчивость, переходящая в навязчивость при агитации; чрезмерно заостренная критика в адрес оппонентов или «переход на личности»; выступление не по делу или неподготовленное; использование «непарламентских выражений» – все это проявления неуважения не только к адресату и присутствующим, но и прежде всего к самому себе.

Основная часть приемов диалогизации базируется на специфической черте ораторской речи – ее устности, т.е. выступление не «по бумажке», а в форме свободного монолога. Такая форма общения предполагает более простое построение фраз или их деление на удобные для восприятия на слух смысловые отрезки небольшой длины. Устность речи проявляется и в подчеркнутой разговорности речи, в свойственных ей интонациях, в подборе слов и выражений, в постоянном общении с аудиторией, в обращениях к ней, к жизненному опыту присутствующих и т.д. Кроме того, устный текст более личностный, в нем ярче выражается личная позиция самого выступающего (но еще более ярко – ее отсутствие или сомнения, неуверенность по поводу того, в чем он стремится убедить публику). Кстати, нельзя рассматривать заученный текст в качестве устного. Наоборот, он сковывает оратора, и тот теряет свободу в выражении нужного содержания. В целом выступление по заученному тексту производит более невыгодное впечатление, чем оговорки и неточности формулировок выступающего.

Устная речь «не по бумажке» имеет еще одно преимущество. В отличие от выступлений по заготовленному тексту она более богата (а значит, и привлекательна для слушателя) невербальными (несловесными) средствами коммуникации. Практически все ученые, занимающиеся изучением речи, утверждают, что от 50 до 70% воспринимаемой в процессе слушания информации передается с помощью невербальных средств: жестов, мимики, телодвижений, взгляда, интонации. По сути, в данном случае имеется в виду два разных, но почти всегда сочетающихся языка: словесный и несловесный.

Знаменитое «По одежке встречают – по уму провожают» – это констатация того, что первое впечатление о человеке мы получаем по тому облику (образу), который создается в первую очередь несловесными средствами. 85% людей строят свое первое впечатление от человека на основе его внешнего облика. В частности, дело в том, что первые 30 секунд общения происходит прежде всего на невербальном уровне (участники общения рассматривают друг друга, ориентируются в

выбранной инициатором общения тональности разговора, в соответствии с этим определяют свою речевую стратегию).

В то же время несловесные средства – это не только костюм и внешний вид в целом. Основные невербальные средства для публичного общения делятся на визуальные и акустические.

Визуальные невербальные средства – это те, которые включают физический облик человека (постоянные его параметры: телосложение, национальные, возрастные параметры и т.п. – и переменные: настроение, состояние здоровья и пр.); костюм (в том числе и украшения, прическу, макияж, всевозможные аксессуары и др.) как способ социального оформления внешности, манеры. Все эти средства создают облик человека в целом, обозначают его статус в ситуациях общения. Среди различных невербальных средств большое значение имеют речевые визуальные средства устной речи – значащие движения: прежде всего жесты, мимика, позы и взаиморасположение оратора и аудитории в пространстве.

В письменной речи визуальный канал остается основным, но ведущими невербальными средствами на письме являются средства, которые возможны только на письме: графики, схемы, таблицы, диаграммы, рисунки, фотографии, шрифты, почерк, расположение материала на странице, разнообразные значки и средства выделения, с помощью которых передается информация логического плана и которые выступающий использует в ходе общения.

Акустические невербальные средства – это средства, которые воспринимаются на слух. К невербальным акустическим средствам относятся, в основном, голос и интонация, а также ее слагаемые: темп, тембр, ритм, мелодика и др. Как правило, они сопровождают или заменяют словесную устную речь.

Учитывая вышесказанное, хорошее выступление – это всегда в меньшей степени экспромт, а в большей – серьезная подготовка. Для такой подготовки выступления необходимо обратить внимание на четыре ключевых пункта: подготовку основного текста речи (даже если вы предполагаете общаться в устном режиме, не читая текст), учет особенностей места выступления, внешний вид и «домашние заготовки» для импровизации во время выступления.

Подготовка речи

Выступление без предварительной подготовки, особенно начинающего оратора, почти наверняка будет провальным. Полезно вспомнить афоризм Марка Твена: «Требуется более трех недель, чтобы подготовить хорошую короткую речь экспромтом».

При всем многообразии современных обучающих технологий для желающих освоить технику публичных выступлений широко используются две, которые являются базовыми по отношению к остальным.

Первая – это известная **технология «Круглый стол»**. Смысл ее прост. Перед публичным

выступлением директор школы организует круглый стол, в котором участвуют его заместители, специалисты или просто доверенные опытные учителя, для обсуждения тематики выступления. Директор активно включается в обсуждение будущей темы выступления, руководит обсуждением или просто слушает. Цель это общения – «проговорить» будущее выступление, услышать возможные реакции слушателей, а главное – создать смысловой «образ» выступления. При этом длительность круглого стола рассчитывается таким образом, чтобы, несмотря на эффект забывания, в «говорибельном» пространстве руководителя оставалась информация, достаточная для публичного выступления заданной продолжительности (7 к 1 для поверхностно знакомых тем и 11 к 1 – для тем незнакомых или сложных). Таким образом, относительно обычных профессиональных тем для подготовки 10-минутного выступления достаточно примерно часа круглого стола, а для выступления по проблемам математического образования (если руководитель филолог) – порядка полутора часов.

Таким образом, к моменту завершения круглого стола руководитель может свободно разговаривать на необходимую тему, приводить примеры, метафоры, цифры, шутки в теме выступления. Преимуществом данного метода является создание разговорного массива, комфортного для руководителя. К недостаткам можно отнести затратность по времени.

Другой известной технологией является **технология «Дом сообщения»**. Название этой технологии подготовки публичных выступлений («Домик») происходит от ее распространенного графического представления (схема 8). Схема содержит три базовых блока: «основания», «аргументы» и «послание», которые напоминают элементы «дома»: подвал, этаж и крышу. Технология построена на жестком структурировании информации при подготовке к публичному выступлению: вся информация, необходимая для выступления, помещается на один лист бумаги, она особым образом расположена, что облегчает доступ к ней при забывании текста.

Схема 8



На схеме показано наиболее общее представление элементов этой технологии подготовки публичных выступлений. Три элемента присутствуют в любой версии «домика»: это послание, аргументы и основания.

Технология подготовки «послания»

Специалисты по коммуникациям называют «посланием» главную мысль сообщения, которое проходит путь от говорящего к слушающему. Иными словами, послание – это та короткая содержательная часть, которая остается в сознании аудитории после того, как процесс общения закончен. Здесь важно выражение «содержательная часть»: часто (практически всегда) ситуативные эмоции и впечатления, симпатии или неприязнь, которые испытывает аудитория по отношению к выступающему, гораздо более сильны, чем собственно информация, которую он хотел донести.

Отличительной особенностью послания является его краткость и понимание с точки зрения зрителя/слушателя. В качестве примера приведем такой случай. В советские времена профессор одного столичного института, выступая в сельском клубе в рамках ликбеза о личной гигиене, говорил в течение полутора часов. На следующий день одна из жительниц деревни, которая не была накануне на лекции, спросила у своей соседки, что там было. Соседка ответила: «Из города профессор приезжал. Симпатичный такой, умный. В галстуке». – «А о чем говорил-то?» – «Сказал, что сырую воду пить вредно». Лектор говорил полтора часа. Все содержание его выступления для этой женщины свернулось в одну короткую фразу: сырую воду пить вредно. Это и есть послание. То, что запомнится нашим слушателям и зрителям. То, что они будут способны своими словами передать другим людям. А то, что он молодой, умный, симпатичный, – это впечатление. В данном примере невозможно определить, удачное это было публичное выступление или нет (с точки зрения выступающего). Если он хотел донести до аудитории необходимость внимательно относиться к тому, какую воду они пьют, то выступление было удачным. Если у него была иная задача, то профессор с ней не справился. Еще пример: новый директор школы на первом педсовете обратилась к учителям с речью о новых принципах в системе социальной поддержки кадров. В результате выяснилось, что большинство из них услышали и запомнили из всего выступления только то, что «она очень успешно в свое время руководила кружком для дошкольников». Это и стало посланием.

Публичное выступление необходимо проектировать. И формулирование послания – важнейший шаг на этом пути. Понимание того, что смысл наших выступлений всегда подвергается искажениям, слышится и запоминается людьми по-разному, заставляет уделять особое внимание процессу общения. Послание может существовать, даже когда мы не задумываемся над этим. То, как поймут наши мысли и сформулируют слушатели, станет посланием. Нужно обратить на это внимание, сформулировать его и постараться донести, т.е. управлять им.

Чаще всего в одном коротком (до 15 мин) выступлении удается донести только одно послание. Два – очень трудно. Три – почти невозможно. Иллюзия того, что это получилось, пропадает, когда по прошествии некоторого (даже небольшого) времени мы поинтересуемся у слушателя, о чем говорил выступающий, какие в его речи были главные мысли. Часто называется только одна мысль, и задача оратора сделать так, чтобы она была именно той, которую он задумал.

Технология подготовки «аргументов»

Аргументы, они же доводы, – это то, на чем «держится» послание. Они отвечают на вопрос «почему?». Почему ваше послание верно? Почему вы считаете это важным? Почему вы это утверждаете?

Если продолжать использовать пример с профессором и водой, то аргументы в нашем коротком публичном выступлении должны отвечать на вопрос: «Почему вредно пить сырую воду?». Аргументами в этом случае могут быть: «Потому, что это опасно. Микробы, знаете ли, не дремлют»; «Потому, что по данным статистики...» и дальше следует солидная цифра, показывающая опасность; «Потому, что чай вкуснее и полезнее»; «Вода в вашем районе слишком жесткая»; «Потому, что в городе все воду кипятят!» и т.д. Если мы выступаем с информацией о новом назначении руководителя методического объединения: «Потому, что Анна Павловна работает учителем уже более 15 лет»; «Она молодая и энергичная, а это направление испытывает дефицит в новых идеях и людях»; «Анна Павловна является одним из лучших специалистов по этому предмету как победитель всероссийского конкурса учителей». С каким бы сообщением ни выступал говорящий, его главная мысль должна быть обоснована. Аргументы «держат» послание на себе подобно тому, как колонны удерживают крышу.

На схеме неслучайно обозначены три аргумента. Опытным путем установлено, что в большинстве случаев именно этого количества аргументов достаточно для прочного обоснования вашей мысли для аудитории. Хотя их количество может быть любым, отличным от нуля. Для коротких публичных выступлений, для деловой среды три – оптимальное число.

Аргументы могут (и должны) содержать метафору, образ, историю из жизни, цифру. Важно отметить, что в коротком выступлении не следует приводить много цифр. Они не запомнятся. А одна цифра на фоне отсутствия других запомнится всегда. В обычной ситуации выступление развивается так, как показано на схеме стрелкой. Оратор озвучивает главную мысль-послание, приводит аргументы и снова возвращается к посланию. В десятиминутном публичном выступлении полезно повторить послание, как минимум, дважды: в начале и в конце речи. Все помнят высказывание Штирлица о том, что лучше всего запоминается начало и конец разговора.

Технология подготовки «оснований»

Третий элемент, из которого состоит описываемая технология подготовки публичных выступлений, носит название «основания», или принципы. В случае «идеального» развертывания событий при выступлении этот элемент остается незадействованным. По-другому назвать эту часть схемы можно, используя слово «принципы». Имеются в виду принципиальные, мировоззренческие взгляды оратора. Его картина мира.

Вернемся к ситуации с профессором и водой. «Пить сырую воду опасно. По статистике в половине случаев это является причиной...» Тут говорящего прерывают выкриком: «Всегда пили воду из колодца! Всегда сырую! И наши деды, и прадеды!» В этот момент оратору остается одно – отстаивать свои мысли, свое мнение. Он говорит: «Я понимаю это. Но жизнь меняется. Мой долг, как ученого, информировать вас о том, какие последствия ее изменения важны для каждого из нас. Развитие цивилизации имеет побочный эффект, и качество грунтовых вод сегодня совсем не то, которое было при наших дедах и прадедах...» и так далее. Выступающий начинает раскрывать свои взгляды, старается убедить слушателей. Он говорит о своих принципах: «как ученый, обязан сделать все, чтобы донести до вас...»; он видит мир через призму своей деятельности и, опираясь на это видение, основываясь на нем, решает задачи публичного выступления: информирует, изменяет устаревшую точку зрения, заставляет слушателей если не принять его доводы сразу, то хотя бы задуматься над ними.

«Не хотим Анну Павловну! Слишком молодая! У нее опыта мало!» – возражают руководителю на совещании (или наоборот: «Ей на пенсию пора, у нее сил не хватит...»). И тому, кто выступает, приходится вести серьезный разговор «за жизнь». О том, что без молодых специалистов школа не имеет будущего. О том, что опыт измеряется не количеством прожитых лет, а качеством реальных дел. Наконец, о том, что никто из присутствующих с поставленными задачами пока не справился. В этот момент выступающий раскрывается. Слушателям (или зрителям) становится многое о нем понятно. Он говорит не выученными тезисами, он импровизирует, оставаясь при этом искренним.

Мировоззрение нельзя «натренировать». Это не навык. Это способ видеть жизнь и действовать в соответствии с этим видением. Когда многие люди говорят, что главное в публичном выступлении – хорошо разбираться в вопросе, о котором говоришь, на самом деле они имеют в виду это. Способность говорить о теме выступления, говоря при этом обо всем сразу. Обычно, преодолев первый страх и волнение, затронув тему, которая действительно волнует оратора, он преображается. Тренировать можно привычку, способность говорить публично о действительно волнующих тебя вещах. Но сначала их необходимо обнаружить в себе, размышлять над ними и лишь затем быть готовым отстаивать свое мнение.

Способ подготовки к публичным выступлениям «Домик» хорош тем, что дает возможность структурировать содержание выступления и при желании уместить его на небольшом листке бумаги, который, например, можно взять с собой на выступление. Однако практически все специалисты по коммуникациям отговаривают выступать «по бумажке». Но даже подготовка выступления заранее по этой схеме дает устойчивый результат: содержание хорошо запоминается, оно понятно, логично, его элементы связаны друг с другом.

Достоинствами этой модели подготовки публичного выступления можно считать компактность, графичность, четкость структуры, универсальность содержания (подходит для любой темы выступления), возможность самостоятельного использования; наименьший (среди известных) коэффициент искажения информации в процессе восприятия выступления.

К существенным недостаткам можно отнести наличие определенного психологического барьера у некоторых директоров школ перед работой в модельных ситуациях, кроме того, технология не рассчитана на переговорные и протяженные во времени публичные общения (это могут быть педсоветы по сложным темам, например связанными с кардинальными изменениями образовательной политики образовательного учреждения), не имеет альтернативных вариантов при изменении темы выступления.

Место выступления

Кафедра, трибуна или сцена, где обычно выступает директор школы, вообще любое возвышение над уровнем пола всегда вызывают страх у людей, которые не имеют достаточного опыта публичных выступлений. Э. Морен называл это «страхом сцены», а Марк Твен рекомендовал тем, кто боится выступления: «Успокойтесь, ведь публика все равно от вас ничего не ожидает». Лучше настроить себя так, будто бы вы в первую очередь сами себе хотите рассказать что-то интересное, одновременно ознакомив и всех присутствующих. Выбирая место, всегда учитывайте свой рост. Необходимо проверить, все ли смогут вас видеть. Если нужно говорить за трибуной, то при невысоком росте позаботьтесь о том, чтобы под трибуну поместили крепкую подставку. «Говорящая голова» выглядит комично и не сможет долго удерживать внимание зрителей. Необходимо следить, чтобы оратор был виден по грудь.

Если во время публичного выступления придется сидеть, проверьте удобство вашего места. Сидя за столом, нельзя сутулиться и класть на него руки; сидя в кресле, нельзя опираться на подлокотники и спинку, забрасывать ногу на ногу, сцеплять руки на коленях. Старайтесь сидеть на краю кресла, немного наклонившись вперед с отодвинутыми слегка назад ногами и прижатыми к полу пятками. Необходимо сидеть прямо, свободно, излучая открытость и доброжелательность; смотреть людям в глаза, следить за их эмоциями, жестами и мимикой, всем своим видом демонстрировать заботу и понимание.

Одежда

Выступление перед большой аудиторией напоминает спектакль, поэтому большое значение имеет одежда докладчика. Во время публичного выступления оратору приходится сидеть за столом, стоять на высокой кафедре, за трибуной и т.д. С учетом этого брюки и юбки должны быть достаточно длинными, носки – высокими, туфли – быть в полном порядке.

Одевайте те вещи, в которых вы чувствуете себя комфортно, которые не отвлекают вас своим неудобством. У вас не должно возникнуть мысли: «Как (одежда) на мне сидит?». Лучше не пользуйтесь совсем новыми вещами, которые одеваете впервые. Одежда и обувь не должны доставлять вам внутренний дискомфорт и отвлекать ваше внимание.

Универсальное правило успешного публичного выступления: не допускать дисбаланса между тем, что вы говорите, и тем, как вы выглядите. В официальных случаях лучше использовать среднетемные цвета в сочетании с белым или цветом слоновой кости. Хороший покрой одежды поможет сформировать положительное отношение к вам и будет способствовать успеху публичного выступления. Детали (броши, галстуки, заколки) не должны иметь яркого рисунка, чтобы не отвлекать внимание от лица, вместе с тем они не должны быть одноцветными. Женщинам лучше избегать ярких массивных украшений.

Техника выступления

Когда вы заходите в аудиторию, двигайтесь уверенно, не семените и не делайте суетливых движений. Идите своей обычной походкой, этим вы убедите присутствующих, что вы не волнуетесь и никуда не спешите. Для того чтобы показать свою значимость и вызвать уважение аудитории, необходимо контролировать максимально допустимое пространство. Не старайтесь показать себя маленьким человеком и не таитесь где-то в углу сцены. Обязательно займите место в центре или же хотя бы направляйте в центр свой взгляд время от времени. Расправьте плечи, поднимите голову и немного наклонитесь вперед.

Когда вы поднялись на подиум, сцену, трибуну или заняли другое место для выступления, не спешите сразу же начинать говорить. Обязательно сделайте паузу. Можете воспользоваться любой возможностью – попросите стакан воды, разложите бумаги, что-то передвиньте. Используйте паузу настолько, насколько вы считаете необходимым, чтобы подготовиться психологически и настроить аудиторию на общение с вами. Если вы сильно волнуетесь, сделайте несколько глубоких вдохов и выдохов перед началом речи. Пауза также вам поможет в том, чтобы за несколько секунд изучить пространство вокруг вас, прикинуть, как вы его будете использовать. Далее не просто охватите глазами, а внимательно осмотрите зал, присмотритесь ко всей аудитории. Остановитесь взглядом на нескольких из присутствующих, которые станут зрительными точками опоры, маяками в вашем выступлении. Потом в случае необходимо-

сти вы их можете изменить. Попробуйте уделить ваше персональное внимание как можно большему количеству людей, но обязательно пройдите взглядом по всему пространству зала – слева направо, от первого к последнему ряду. Не задерживайтесь долго в задних рядах и снова переведите свой взгляд на передние места. Помните, что их всегда занимают наиболее заинтересованные люди, в их глазах вы найдете для себя поддержку. Зафиксировав для себя несколько таких зрительных «якорей», начинайте говорить.

Ваша мимика и жесты дают человеку куда больше впечатлений, чем все, что вы произносите. Жестами вы сконцентрируете внимание на важности информации. При жестикулировании существует три правила: первое – не кладите руки в карманы; второе – не прячьте их за спину; третье – не занимайте их посторонними предметами. Руки – это помощники, которые всегда должны быть свободными и готовыми объединиться в единое целое с вашими мыслями.

Нельзя применять «оборонительные» или «защитные» движения тела, например, скрещивание рук на груди, закладывание их за спину. Скрещивание рук демонстрирует неуверенность в том, что человек говорит. Лучше всего занять открытую позу и время от времени демонстрировать улыбку. Постоянно контролируйте свою осанку, спину держите прямой, голову поднятой, двигайтесь естественно.

Во время публичного выступления не застывайте, будто памятник, и не отбрасывайте голову назад, так как этим вы отталкиваете аудиторию. Обязательно двигайтесь. Нужно показать себя живым, энергичным, динамичным. Ваши движения должны быть короткими, точными и убедительными. Когда вы хотите что-то подчеркнуть, подайтесь телом навстречу аудитории или воспользуйтесь жестом приближения вашего тела к присутствующим. Если есть возможность приблизиться к аудитории, то сделайте это тогда, когда вы хотите сообщить ей что-то важное, донести информацию и убедить присутствующих в вашей правоте.

Постоянно удерживайте зрительный контакт с аудиторией. Опытный оратор всегда следит за вниманием слушателей, переводя взгляд из передних рядов на задние. Если вы пользуетесь записками, то делайте это аккуратно: быстрым и коротким взглядом вниз посмотрите текст и снова поднимите глаза, переведя все внимание обратно на аудиторию.

У вас не должно быть замороженного, неподвижного выражения лица. В противном случае вы вызовете у публики равнодушие и скуку. Основа вашей привлекательности как оратора – это легкая приятная улыбка. Попробуйте переход к каждой ключевой теме сопровождать особым изменением на лице: немного поднимите брови или поведите глазами, используйте медленные повороты головы. Если сидите, включайте в дело руки: что-то передвиньте или измените немного их позицию. Во время сидения все время подчеркивайте свободу вашей позы.

Неоднократное повторение простых выразительных фраз, ярких словосочетаний способствует успеху публичного выступления. Однако старайтесь избегать неуместного и несвоевременного их употребления. Нельзя допускать, чтобы содержание фраз было далеким от мыслей, которые нужно донести до аудитории.

Не демонстрируйте превосходства или легкомысленности при общении с аудиторией, не вещайте «свысока» менторским тоном. Серьезно подходите к формулированию ответов на поставленные вопросы: ответы дают возможность еще раз подчеркнуть основные положения вашей речи. Избегайте раздражения, враждебности или сарказма, даже если вопросы неприятны для вас. Куда лучше спокойствие, доброжелательность и легкий юмор.

Воспринимайте философски любые неожиданности и неловкости – поломку микрофона, падение на пол стакана с водой, внезапную паузу и т.п. Нельзя выдавать своей растерянности и проявлять негативное отношение к отрицательным моментам. Лучше всего реагировать на это с юмором, обыграть в выгодном для себя ключе. Оратор должен контролировать ситуацию, показывать, что все это не препятствует ему, а неприятности не выбивают его из колеи.

Завершая речь, необходимо посмотреть в глаза слушателям и сказать что-нибудь приятное, продемонстрировав свое удовлетворение от общения с аудиторией. Такой позитивный информационный импульс в финале останется в памяти людей, в их восприятии вашего публичного выступления.

Эффективность любого выступления можно оценить не только по результату: корректной передаче слушателям планируемого «послания», достижению руководителем поставленной эмоциональной задачи выступления и пр., но и по количеству совершенных или несовершенных наиболее типичных ошибок. Их природу полезно знать выступающим, чтобы повысить эффективность публичного общения.

§ 5. Типичные ошибки публичных выступлений

Ошибка 1. Несоответствие

Когда содержание ваших слов расходится с тоном речи, осанкой и телодвижениями, публика мгновенно это замечает. Аудитория обладает безошибочным чутьем в отношении того, что касается настроения оратора и его самочувствия. Если вы начнете говорить «Здравствуйте, как я рад вас всех видеть» дрожащим неуверенным голосом, нервно перебирая пальцами пуговицы на костюме, будьте уверены: у слушателей моментально появится недоверие и к сказанному вами, и к самому говорящему. И поэтому вместо того, чтобы произносить слова «Я рад...», радуйтесь на самом деле! Делайте все, чтобы действительно испытывать радость, выступая перед публикой. Осознанно передавайте ваше позитивное настроение слушателям. Это важно: люди в хорошем настроении легче воспринимают информацию, им хочется продолжать кон-

такт. Если же вы не испытываете радости, не стоит лгать. Лучше честно признаться: «Сегодня очень важный день, поэтому я волнуюсь». Тогда вы, по крайней мере, произведете впечатление честного человека, говорящего правдивые вещи.

Ошибка 2. Оправдания

Публике по большому счету все равно, волнуется вы или нет, как долго вы готовили свой доклад и какой у вас опыт публичных выступлений. Не нужно оправдываться в стиле «Я плохой оратор, редко говорю перед публикой, поэтому сильно волнуюсь и могу выступить неудачно». Именно так начинают свою речь многие дилетанты, пытаясь вызвать сочувствие и заранее получить индульгенцию за плохое выступление. Посыл, казалось бы, честный, но он приводит к противоположному результату. Слушатели недоумевают: «Зачем мы сюда пришли, если даже сам выступающий признает, что выступление будет плохим?». Публика эгоистична. В центре ее внимания стоит прежде всего она сама. Соответственно, с самого начала выступления на первое место поставьте мысли, желания и чувства вашей аудитории. Ваша цель – информировать, мотивировать или развлечь публику. И поэтому важно не то, как вы говорите и что при этом чувствуете. Важно, какую информацию аудитория при этом получает. Нужно говорить так, чтобы большая часть слушателей почувствовала: вы понимаете их стремления и желания, говорите для них и обращаетесь к каждому из них персонально. Если вы будете действовать именно так, то:

а) гораздо больше слушателей, чем вы думаете, просто не обратят внимание на ваше волнение или же снисходительно отнесутся к нему, потому что интересуются прежде всего собой и своими делами;

б) ваше волнение улетучивается тем скорее, чем больше внимания вы уделяете другим людям, а не собственным ощущениям.

Ошибка 3. Извинения

Эта ошибка похожа на предыдущую. Начинающие ораторы любят извиняться, предлагая снять с них вину за плохое качество доклада. «Прошу простить меня за... (мой простуженный голос, мой внешний вид, плохое качество слайдов, слишком короткое выступление, слишком длинную речь и т.д. и т.п.)». С самого начала избегайте того, за что нужно будет просить прощения. Если действительно есть нечто, о чем вы сожалеете, просто скажите: «Я сожалею!». Но лучше всего применить умение превратить недостаток в достоинство: «У меня сегодня простуженный голос, поэтому прошу вас сдвинуться и сесть ко мне поближе».

Ошибка 4. Глаза и брови

Вы действительно уверены, что хорошо управляете своей мимикой? Большинству новичков только кажется, что это так. На самом деле неподготовленному человеку контролировать мимику нелегко. Лицевыми мышцами трудно управлять без тренировки, а загадочно-соблазнительный взгляд и широко раскрытые от страха глаза раз-

деляют всего пара миллиметров, кардинально меняющих восприятие.

Психологические исследования показали, что области глаз оратора публика уделяет в 10–15 раз больше внимания, чем любой другой части лица. Брови – главный элемент вашей мимики, они не только указывают на эмоции, но и управляют ими. Высоко поднятые брови – признак неуверенности и некомпетентности. Обращайте внимание на свои глаза и брови. Если они будут говорить то же, что и ваши слова, публика вас полюбит. Смеющиеся глаза и прямые брови – это как раз то, что нужно. Слушать вас приятно, публика уверена в вашей компетентности. Потренируйтесь перед зеркалом, запишите собственное выступление на видео и проанализируйте его.

Ошибка 5. Подбор слов

Мы слышим и понимаем отдельные слова прежде, чем понимаем все предложение целиком, поэтому на значение отдельных слов мы реагируем быстрее и менее осознанно, чем на значение предложений. К тому же отрицательные частицы воспринимаются позднее, чем остальные слова, а часто вообще не воспринимаются. Соответственно, постоянное использование таких конструкций, как «...не принесет убытков», «...не плохо», «...не боимся прилагать усилия», «...не хочу вызвать у вас скуку длинными статистическими выкладками», приведет к эффекту, противоположному ожиданиям оратора.

Помните: слова – это картинки в голове! Недавно в древности учителя риторики говорили своим ученикам: «Расскажи мне так, чтобы я это увидел!». Слова должны создавать нужные вам образы в сознании слушателей. Используйте только те слова, которые подкрепляют желаемую цель. Пусть присутствующие услышат только то, что должны услышать. Если вы хотите создать позитивный настрой, то вместо «это не плохо» скажите «это хорошо». Создавайте позитивное настроение позитивными словами – ведь от настроения публики зависит очень многое.

Ошибка 6. Отсутствие юмора

Всем студентам известны лекторы-зануды. Лучше информативной речи только интересная речь! Добавьте в свою серьезную речь улыбку, разбавьте шутками, расскажите забавную историю. Людям нужно периодически отдыхать. Благодарная публика ответит вам благосклонностью и вниманием. Можно посмеяться и над собой, если вы допустили какую-то оплошность, – слушатели воспримут это как признак вашей уверенности в себе и чувства собственного достоинства.

Смех – это живительная среда для работы мозга. Высокклассные педагоги знают, что юмор и хорошее настроение только прибавляют желания учиться и делают процесс более эффективным. Смех помогает расслабиться и приводит к образованию в мозге такой химической среды, в которой лучше происходит восприятие новой информации, – это доказано нейропсихологами.

Ошибка 7. Всезнайство

Еще хуже неуверенных и неподготовленных выступающих ораторы напыщенные и надутые, лопающиеся от осознания собственной важности. Они всегда считают себя умнее аудитории, к которой обращаются. Избавьтесь от заблуждения, что вы знаете больше, чем все остальные вместе взятые. Даже если вы хорошо осведомлены, владеете материалом по теме выступления, в отдельных направлениях слушатели могут знать гораздо больше вас. Не считайте аудиторию глупее себя, иначе вам отплатят той же монетой. Напыщенность и всезнайство могут сыграть с вами злую шутку. Открыто признаваясь в своем знании или незнании, вы завоевываете еще большую симпатию аудитории. Подключайте к докладу слушателей с новой информацией, умейте оценить их знания. Этим вы продемонстрируете уважение к участникам и внесете оживление в собственное выступление, дополните и обогатите его. Вы должны быть благодарны аудитории за активное участие, ведь это, как минимум, признак интереса к вашему выступлению.

Ошибка 8. Суетливость

Для того чтобы отвлечься, избежать волнения и страха перед публикой, начинающий оратор может торопливо ходить по сцене, словно маятник, проделывать суетливые манипуляции с предметами (открывать-закрывать крышку кафедры, постоянно вертеть карандаш в руках и т.п.) и делать прочие ненужные движения. В итоге публика начинает следить за его перемещениями и перестает обращать внимание на тему выступления. По тому, как движется докладчик, легко понять, насколько он уверен в себе. Постоянное «хождение» во время публичного выступления неслучайно. Оно выдает желание неуверенного в себе оратора сбежать. Именно так оно и воспринимается аудиторией. Найдите подходящее место и займите позицию, «пустите корни». Вы можете сидеть или стоять – это зависит от длительности публичного выступления, особенностей помещения и проч. факторов. Главное, чтобы со своего места вы могли установить зрительный контакт со всей аудиторией. Не стоит «окапываться» на одном месте. Оратор, постоянно прячущийся за кафедрой и выходящий лишь в конце публичного выступления, тоже не лучший вариант. Перемещайтесь, но перемещайтесь осознанно, контролируя пространство. Различные части доклада маркируйте сменой позиции. Этим вы улучшите восприятие информации и облегчите ее запоминание. Например, вы меняете позицию при переходе от введения к основной части выступления, при выделении его ключевых частей, а потом при переходе к заключению. Когда заканчиваете доклад и начинаете отвечать на вопросы слушателей, вы снова спокойно и неторопливо перемещаетесь в пространстве в следующую точку и т.п. Таким образом вы ориентируете слушателей в структуре вашего публичного выступления и вселяете в них уверенность.

Ошибка 9. Монотонность

Ничто не утомляет так, как доклад (даже на интересную тему), читаемый скучным монотонным

голосом. Все слова сливаются в однообразный поток, и по тональности речи нельзя понять, где заканчивается одно предложение и начинается другое. Монотонно бубнящие докладчики быстро вызывают раздражение и усталость аудитории, слушатели еле сдерживаются, чтобы не начать зевать. Напротив, искусный оратор мастерски владеет своей речью. Чтобы держать публику «в тонусе», он постоянно варьирует громкость и силу своего голоса, придавая ему живость. Когда он хочет вызвать напряженность и интерес, то заговорщически затихает и произносит слова чуть медленнее. Говоря громче, он выделяет главное в своем публичном выступлении. Когда нужно, он добавляет голосу значительности и драматизма.

Обратите внимание на звучание своей речи. Выделяете ли вы голосом ключевые моменты публичного выступления, цитаты, утверждения? Повышаете ли высоту звука в конце вопроса? Изменяется ли темп речи в зависимости от ее содержания? Выражайте голосом свои чувства – и вы завоеуете публику! Вы предстанете уверенным, энергичным и увлеченным темой человеком.

Ошибка 10. Отсутствие пауз

Новички в ораторском деле панически боятся пауз, неизбежно возникающих во время публичного выступления. Как правило, они спешат заполнить их, например, словами-паразитами («Эээ... Значит так... Эээ... Ну, что еще сказать... Эээ...»). В результате публика думает: «Ну ничего себе! Когда же он закончит мычать?» Кто-то начинает считать, сколько раз вы скажете «Эээ.. », кто-то погружается в свои мысли и смотрит в окно, не обращая на вас внимания, остальные мучаются и считают минуты до конца лекции. Паузу можно использовать для установления визуального контакта, чтобы проконтролировать, правильно ли вас поняли; для усиления напряжения и драматизма; для возбуждения любопытства («А что он скажет дальше?») и т.д. Не бойтесь делать паузы. Обычно публика воспринимает их как гораздо более короткие, чем это кажется самому докладчику.

Решающее влияние, оказываемое межличностным контактом на восприятие сообщений и их воздействие, выдвигает особые требования к подготовке руководителя к ситуации публичного общения. В частности, оказывается недостаточным само по себе обучение лекторскому мастерству: обучить можно предъявлению текста, но как быть лектору с предъявлением самого себя, своей личности? В конечном счете ситуация обучения руководителя технологии и мастерству публичного общения должна смениться на ситуацию воспитания у руководителя личностных качеств, необходимых для этого вида деловой коммуникации.

Нет «хороших» и «плохих» ораторов, лекторов, педагогов: есть готовые к самораскрытию люди и не готовые к таковому. Погоду в аудитории делает человек, пришедший в нее с богатыми действительными мотивами и с готовностью сделать это богатство предметом всеобщего диалога.

Глава III.

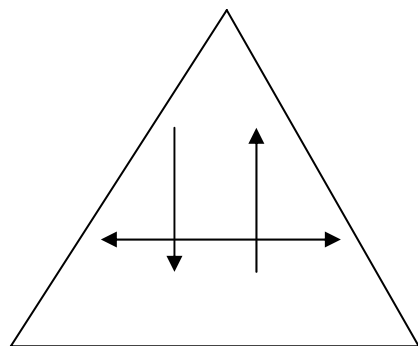
Информационные потоки в организации

§ 1. Структура информационных потоков

В системе организационного общения различают несколько потоков: восходящий, нисходящий и горизонтальный (схема 9). Каждый из них выполняет в организации специфическую функцию.

Схема 9

Система организационного общения



Нисходящий информационный поток. Коммуникативный поток, движущийся от верхнего уровня в группе или организации к более низкому уровню. Информация, исходящая от руководства, используется для контроля и координации внутренней деятельности организации с целью ее адаптации к внешней среде. Характерным примером является общение начальника со своими непосредственными подчиненными: передача приказов, указаний и инструкций, а также мотивирование и оценка работы сотрудников.

Приказы и инструкции становятся все более детализированными и определенными по мере прохождения промежуточных уровней организационной иерархии и интерпретации каждым из них. Руководители каждого уровня выступают своеобразными «фильтрами», регулирующими объем информации, проходящий через них от вершины к основанию организационной пирамиды.

Помимо приказов и инструкций нисходящее общение может включать в себя информацию об организационных целях, правилах, ограничениях, стимулах, привилегиях и т.д. Кроме того, это канал обратной связи, так как подчиненные получают информацию о том, как они справляются со своей работой.

Восходящий информационный поток. Восходящая информация в организациях движется от более низкого к более высокому уровню. Основная функция восходящего потока общения состоит в получении руководством информации о деятельности и настроениях персонала на низовых уровнях. Этот поток может включать отчеты о выполнении работ,

предложения, рекомендации, мнения, жалобы и просьбы о поддержке и помощи. Поднимаясь к более высоким уровням управления, информация фильтруется, приобретая сжатый, обобщенный вид. Наиболее частыми средствами восходящего общения выступают производственные совещания, деловые записки, общение в часы приема и по телефону. Некоторые организации используют анкетные опросы, регулярные встречи с персоналом и представителями профсоюзов, интервьюируют работников, покидающих организацию, внедряют системы подачи жалоб и т.д. Пример восходящего и нисходящего потоков организационного общения представлен на схеме 10.

Горизонтальные информационные потоки. Общение на горизонтальном уровне – это обмен информацией между людьми, которые находятся на одинаковых иерархических ступенях, среди членов одной и той же группы, а также между теми, кто стоит на различных управленческих уровнях, но не связан прямым подчинением (так называемое диагональное общение).

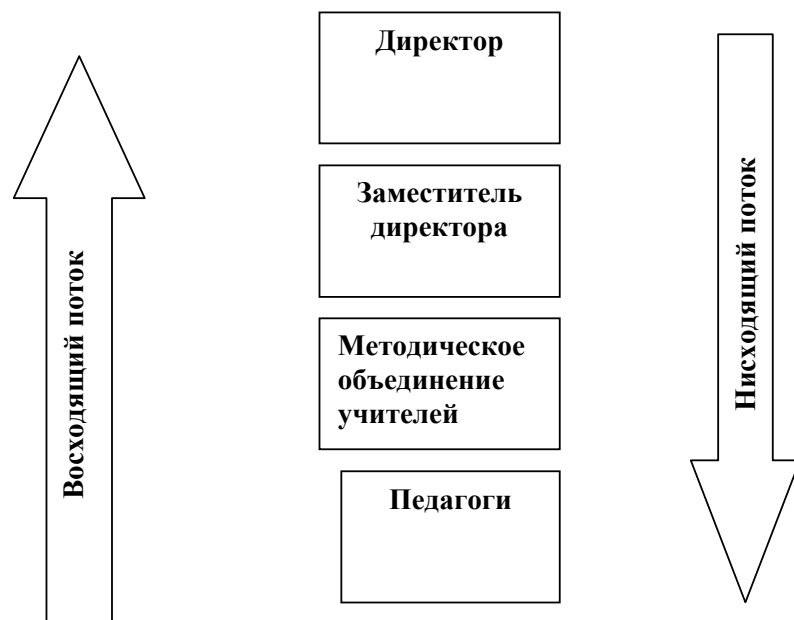
Горизонтальные информационные потоки позволяют сохранить время и обеспечить скоординированность действий различных групп, выполняющих взаимозависимые задачи. В одних случаях такое общение является формальным и обязательным, в других – происходит спонтанно.

Структура горизонтального общения тесно связана с профессиональными процессами внутри организации (обучение и воспитание).

Основная функция горизонтального общения состоит в координации и решении текущих задач. Оно быстрее и эффективнее, чем взаимодействие через формальные иерархические связи. Например, если два педагога будут согласовывать с руководством каждый шаг своего сотрудничества с другой классной (возрастной) параллелью, такое согласование потребу-

Схема 10

Пример восходящего и нисходящего потоков организационного общения



ет участия всех звеньев управления и больших временных затрат. Если они постоянно решают смежные задачи и должны принимать срочные решения, прямое горизонтальное общение будет просто необходимым. Разумеется, прямое взаимодействие не исключает регулярного информирования руководства о текущей педагогической деятельности.

Горизонтальные потоки общения в организации, как правило, загружены значительно больше, чем вертикальные. Одна из причин состоит в том, что люди более расположены говорить свободно и открыто с равными по статусу, чем с руководством. Горизонтальный обмен информацией в этом случае менее подвержен искажениям, поскольку у работников одного уровня взгляды совпадают чаще. Более того, содержание горизонтальных сообщений носит в основном координационный характер, тогда как у вертикальных, идущих сверху вниз – приказной. Сообщения, движущиеся снизу вверх, содержат главным образом информацию о профессиональной деятельности на исполнительском уровне.

Организационные структуры, как правило, затрудняют горизонтальное движение потоков информации между различными ступенями обучения (начальной, основной, старшей школой), подразделениями. Предполагается, что сообщения движутся по ступеням иерархии до общего для этих подразделений заместителя директора, а затем направляются вниз. Естественно, это замедляет скорость горизонтальных сообщений. Файоль защищал идею специально предусмотренных механизмов поперечной коммуникации в организации, заметив, что существует множество видов деятельности, успех которых зависит от быстрого исполнения, а значит, необходимо найти способы сочетания должного почтения к иерархическим каналам с удовлетворением потребности в быстрых действиях.

§ 2. Типы коммуникационных сетей в организации

Сеть общения оказывает влияние и на организационную деятельность, и на организационные процессы (например, на лидерство), и на организационный климат (например, удовлетворенность общением).

В ранних исследованиях организационного общения акцент ставился на сравнении централизованных и децентрализованных сетей.

Централизованная сеть – это сеть, в которой общение членов группы ограничено несколькими каналами и основной поток информации проходит через ключевую позицию в сети (рис. 5). В таких сетях лицо, занимающее центральное положение в группе, имеет преимущественный доступ к информации и контролирует ее распределение. Фактически этот индивид выступает субъектом информационной власти и имеет большие основания для того, чтобы быть лидером группы, играть главную роль в принятии решений и нести за них ответственность. Удовлетворенность своим общением у этого лица, вероятно, также будет более

высокой, чем у работников, находящихся на периферии потоков общения.

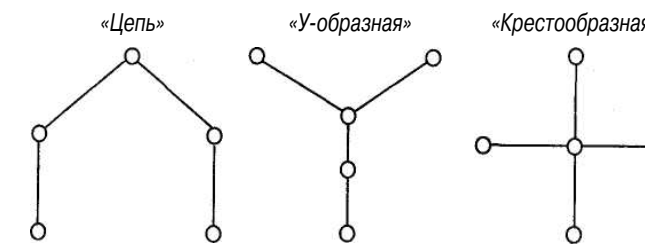


Рис. 5. Примеры централизованных сетей общения

В **децентрализованной сети** для всех членов группы доступно большое количество информационных каналов, и никто не имеет преимущественного доступа или монополии на информацию (рис. 6).

Перекрестно-кольцевая сеть общения наиболее децентрализована, что позволяет каждому члену группы непосредственно общаться со всеми остальными сотрудниками. В децентрализованных сетях ответственность за принятие решений в значительной мере распределена между всеми участниками процесса. Количество обменов сообщениями будет большим, а члены группы будут испытывать большую удовлетворенность как общением, так и выполняемой деятельностью.

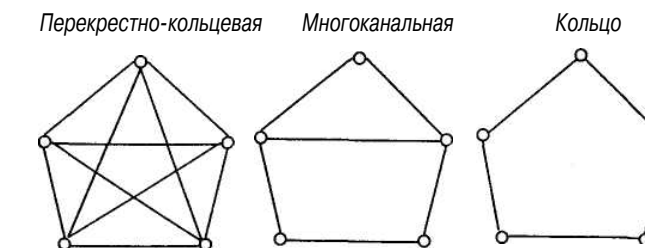


Рис. 6. Примеры децентрализованных сетей общения

Эффективность различных сетей зависит от характера выполняемой ими деятельности. Централизованные сети обеспечивают быстрый обмен сообщениями с меньшим количеством ошибок в простых структурированных задачах, имеющих однозначное правильное решение, которое может быть найдено систематическим анализом доступной информации и использованием наличного опыта. В ситуациях со сложными неструктурированными задачами и множеством возможных решений лучше справляются группы, имеющие децентрализованные сети общения. Децентрализованные сети позволяют шире использовать знания и навыки всех членов группы. Существует больше возможностей для обратной связи и исправления ошибок, для синтеза разнообразных идей и точек зрения. Кроме того, децентрализованные сети меньше зависят от индивидуальных особенностей отдельного работника и в меньшей мере, чем централизованные, страдают от информационной перегрузки. В них даже при решении сложных задач информация распределяется довольно равномерно, а не обрушивается на индивида, занимающего

центральное положение в сети. Когда центральное лицо, контролирующее информационный поток, перегружено, качество управленческих решений резко снижается, так как они часто основаны на нерелеватной информации.

§ 3. Неформальные сети коммуникаций в организации

Регламентируемые потоки общения в организациях не исчерпывают всех форм общения между сотрудниками. Неформальное общение, которое иногда неправильно ассоциируется исключительно со слухами и сплетнями, осуществляется вне предписанных каналов. Основная функция неформального общения – удовлетворение потребности сотрудников в аффилиации, в формировании и развитии социальных отношений (например, установление дружеских отношений, объединение в неформальные группы и т.д.), а также обмен информацией, имеющей личный, часто экстраорганизационный характер. Неформальное общение также может быть связано с профессиональной деятельностью. Так, если формальные каналы не способны обеспечить сотрудников исчерпывающей производственной информацией, она, как правило, восполняется через неформальные источники. Чаще всего такое неофициальное общение возникает там, где нет предусмотренных менеджментом горизонтальных каналов связи. Кроме того, неформальные каналы нередко используются высшим руководством для того, чтобы оценить адекватность формальных сообщений и отчетности, или для того, чтобы подготовить организацию к новым решениям (например, намеренные утечки информации или конфиденциальные заявления).

До сих пор неформальное общение находится на периферии интересов организационных психологов, однако есть ряд работ, демонстрирующих некоторые закономерности неформального общения.

Одна из любопытных и существенных характеристик неформального общения состоит в его скорости, с которой не могут сравниться формальные каналы. Что же касается слухов и сплетен, то их особенностью является исключительная селективность: конфиденциальная информация редко достигает ушей «случайных» людей.

В динамичной организации необходимо тщательно учитывать поток и точность коммуникации. В стабильных организациях с устоявшимся производственным процессом, где происходят лишь незначительные технологические и кадровые изменения, рутинная система коммуникаций вполне приемлема для эффективного взаимопонимания между членами организации. Но для динамичной организации результативность такой системы будет низкой. Когда на предприятии внедряется передовая технология, осваивается продукция с новыми техническими характеристиками, интенсивность общения и информационные потоки резко возрастают, выходя за регламентированные формальные рамки.

Неформальные сети коммуникаций существуют практически во всех организациях, способствуя более эффективному функционированию формальной структуры передачи команд. Такая форма распространения информации не подчиняется какой-либо четкой формализации, в ней нет четкой структуры распределения ответственности и отчетности, и потому такая система может искажать информацию. Немало случаев, когда лицо, передающее информацию, произвольно меняет ее по собственному усмотрению, что ведет к искаженному представлению фактов. Важно учитывать, что в такой системе могут появляться искаженные послания. Слухи обычно распространяют лишь немногие члены организации (рис. 7).

В одном исследовании было показано, как всего несколько сотрудников государственного учреждения регулярно наводняли организацию слухами, касавшимися или их собственной работы, или лиц, которых они лично знали.

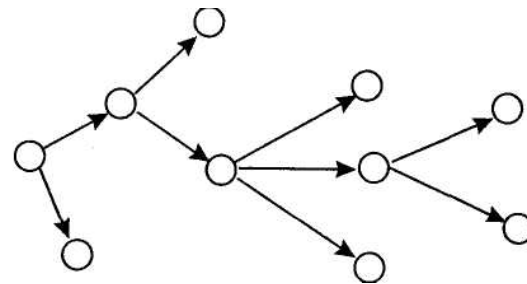


Рис. 6. Распространение слухов в организации

Сотрудники, имеющие высокий статус в организации, являются более частыми адресатами слухов, чем люди, находящиеся на более низких уровнях иерархии. В организации, которую исследовал Дэвис, преимущественным был нисходящий информационный поток, но стоило произойти какому-либо событию на исполнительском уровне, оно вначале становилось известным руководству, и только после этого информация распространялась вниз и вширь по организации.

Слухи реже и с большим опозданием достигают ушей работников с низким статусом или изолированных территориально (например, работающих в другом здании).

Слухи могут иметь и положительные, и отрицательные последствия для организационной деятельности. Они могут дезорганизовывать работу, распространяя ложь или сея сомнения, но могут также служить полезным и важным дополнением формальной системы общения. Кроме того, они необходимы для развития и функционирования полноценных социальных отношений.

§ 4. Коммуникации, общение и стиль управления

Коммуникации между руководителями и подчиненными являются двухканальной информационной системой, обеспечивающей свободный поток информации как в направлении сверху вниз, так и снизу вверх. Вместе с тем в силу сво-

его положения руководитель непосредственно влияет на направление и поток коммуникаций. Из-за высокой степени вероятности появления «шумов» при передаче послания руководитель может установить правила, в соответствии с которыми послания должны передаваться в определенном направлении и в определенной последовательности. Как показывает опыт, наиболее успешно функционируют те организации, где руководители стремятся, чтобы все работники участвовали в работе, чтобы никто из них единолично не контролировал коммуникации, чтобы поощрялось участие всех сотрудников в потоке коммуникаций.

Стиль управления оказывает значительное влияние на характеристики системы организационного общения. Для демократического стиля руководства свойственна неформальная, многоканальная система коммуникации, при которой поощряются обмены сообщениями по всем направлениям (вверх, вниз, горизонтально). Такая система достаточно эффективна, обеспечивает адекватность и точность информации, а также удовлетворенность работников своим трудом.

Авторитарность руководителя неизбежно отражается и на общении в организации: формируется четко определенная цепь команд, поощряется преимущественно нисходящее общение. Это, в свою очередь, делает обмен информацией ограниченным и неточным, давая почву для слухов и домыслов. При этом основной проблемой для руководства оказывается недостаток адекватной обратной связи.

Тем не менее существуют условия, когда использование нисходящих информационных потоков не только оправданно, но и эффективно. К таким ситуациям нужно отнести следующие:

- рост размеров организации;
- усложнение услуг;
- изменение внешней среды деятельности организации;
- большая территориальная разбросанность подразделений организации (филиалов).

§ 5. Пути повышения эффективности коммуникаций и общения в организации

Коммуникационные сети отражают информационные потребности деятельности, производственного процесса и структуры власти в организации. Однако то, насколько коммуникационные сети удовлетворяют эти потребности, варьируется от организации к организации. Некоторые организации имеют очень эффективные сети общения, а другие страдают от хронических коммуникационных и информационных проблем.

Эффективное организационное общение дает следующие преимущества:

- обеспечивает сотрудников точной и адекватной информацией, когда они в ней нуждаются (эффективность);

- информация приобретает и распределяется с наименьшими затратами (экономичность);
- повышается удовлетворенность членов организации. Исследования свидетельствуют о том, что некоторые типы коммуникационных сетей больше удовлетворяют их участников.

Эти три критерия – эффективность, экономичность и соответствие сети потребностям сотрудников в общении – не всегда совместимы друг с другом. В зависимости от типа задачи сеть, которая является наиболее эффективной, может быть менее экономичной. Вероятно, наиболее важный критерий эффективности сети – долговременный и стабильный вклад в достижение целей организации. Измерение этого общего критерия, несомненно, является чрезвычайно сложной задачей.

Общение в организации может быть оптимизировано путем проектирования такой коммуникационной сети, которая эффективно и экономично обеспечивает руководство адекватной и своевременной информацией. Усовершенствовать коммуникационную сеть можно и через обучение персонала эффективному общению. Проектирование информационной системы и обучение персонала лучше осуществлять одновременно.

Целесообразно не дожидаться очередного сбоя в коммуникации, а проводить систематическую и всестороннюю оценку эффективности ее организации. Любая незначительная коммуникационная проблема может оказаться частью более широкой задачи – неадекватного функционирования сети или неправильного обучения. Некоторые проблемы могут быть взаимосвязаны. Усилия в решении одной могут создавать трудности в решении остальных. Так, если в попытке уменьшить информационную перегрузку руководство усилит селекцию и фильтрацию информации на исполнительском уровне, то может быть нарушен восходящий информационный поток. Если для улучшения надежности (передачи и понимания информации) начальство станет дублировать ее по нескольким каналам, может возникнуть информационная перегрузка, которая также негативно скажется на экономичности коммуникации. Некоторые информационные сбои имеют вовсе не коммуникационную основу, а отражают, например, межличностный или межгрупповой конфликт. В этом случае решение лежит не в области общения, а в устранении исходных причин. Общение – жизненно важный организационный процесс, исследование и оптимизация которого является необходимым условием эффективной деятельности организации.

РАЗДЕЛ III. ДОКУМЕНТООБОРОТ В ОРГАНИЗАЦИИ

§ 1. Классификация и функции документов

Работа с официальной документацией – это деятельность директора (руководителя) школы, охватывающая вопросы документирования и организации работы с документами в процессе управленческих действий. Она включает в себя все операции по составлению и оформлению документов, весь комплекс работ с документами (ведение переписки, исполнение и контроль исполнения, учет документов, их систематизация, хранение, использование, порядок сдачи в архив и т.д.). Составной частью этого направления является документирование – процесс составления и оформления документов.

Документ – это объект с информацией, закрепленной созданным человеком способом для ее передачи. Документ, созданный и оформленный в установленном порядке, называется официальным (управленческим). В состав каждого документа входит обязательный набор элементов, которые называются реквизитами: текст, название вида документа, автор, адресат, дата, подпись и др. Основным реквизитом документа является его текст.

Все документы, создаваемые руководством школы, могут быть классифицированы по группе признаков. Прежде всего, документы можно разделить на группы по времени возникновения. В свою очередь, документация каждого исторического периода делится по происхождению на внешнюю и внутреннюю, служебную и личную. По сложности содержания документы делятся на простые (имеющие один предмет регулирования например, поощрение учителей за высокие результаты ЕГЭ) и сложные (описывающие несколько предметов регулирования, например, порядок набора в профильные классы в старшей школе), по воспроизведению – на подлинники и копии.

Важной является классификация документов по видам и разновидностям. Вид – это понятие, употребляемое для обозначения группы документов одного названия (приказ, письмо, распоряжение, записка). Разновидность документа детализирует понятие «вид», уточняет характер деятельности, документированный данным видом (служебная записка, докладная записка, объяснительная записка, пояснительная записка).

Функции документа:

- **информационная** (документирование, хранение и предоставление информации);
- **управленческая** (с помощью документов решаются управленческие вопросы);
- **коммуникативная** (документы являются средством обмена информацией);
- **правовая** (документ может являться письменным доказательством в суде и быть источником права);
- **организационная** (документ устанавливает или упорядочивает действия сотрудников школы, учеников или родителей).

Следовательно, документ может быть носителем информации, средством фиксации и передачи управленческих решений, способом доказательства чего-либо, источником фактов. Любое управленческое решение руководителя школы выносится на основе информации, а правильность принятого решения зависит от полноты, достоверности и своевременности представленной информации. Документ обеспечивает закрепление, сбор, обработку, передачу, использование и хранение информации. Таким образом, формы управления тесно связаны с видами документов, например, учет – с написанием различных отчетов; планирование – с составлением планов; инструктирование – с разработкой методик, инструкций; руководство – с изданием приказов, распоряжений.

Условно документы можно разделить на следующие виды:

- по сфере использования (организационно-распорядительные, финансово-бухгалтерские, научно-технические, по труду, отчетно-статистические и др.);
- по месту составления (входящие, исходящие, внутренние);
- по грифу ограничения доступа (открытые, с грифом ограничения доступа (например, связанные с личными данными учащегося или личными данными учителя);
- по юридической значимости (подлинники, копии, заверенные копии, дубликаты);
- по форме изложения (индивидуальные, трафаретные, типовые);
- по срокам хранения (постоянного хранения, долговременного хранения, временного хранения).

§ 2. Виды документов и их подготовка

Приказ

Приказ является основным нормативно-правовым актом, регулирующим управленческий процесс в школе. От грамотного его составления во многом зависит эффективность принимаемого решения. Рассмотрим методику составления приказа по основной деятельности школы. Подготовка его включает в себя следующие этапы:

- инициирование издания приказа;
 - сбор необходимой информации;
 - подготовка проекта документа;
 - согласование;
 - проверка правильности оформления;
 - подписание;
 - доведение приказа до исполнителей.
- Основаниями для принятия управленческого решения, выраженного в приказе, могут быть:
- действующее законодательство;
 - подзаконные нормативные акты, регулирующие деятельность учреждения образования;
 - локальные акты образовательного учреждения (решения педагогического совета, конференций, собраний);
 - заявление работника;
 - акты проверок.

Подготовка приказа осуществляется либо в целях исполнения предписаний вышестоящего органа управления образованием, либо в целях разрешения оперативных задач, стоящих перед руководством школы. При этом назначаются заместитель директора или подразделение школы (например, бухгалтерия), ответственные за разработку проекта нормативного акта, и указывается перечень структурных подразделений, заключения которых необходимы при его подготовке (в случае необходимости).

Проект документа оформляется в бумажном и электронном виде и согласовывается с указанными для согласования структурами или специалистами (например, при тарификации – с руководителями методобъединений).

Далее проект приказа подлежит согласованию с подразделениями, компетенция которых он затрагивает. Копии проекта нормативного акта направляются им на заключение последовательно или параллельно. Затем заместитель директора школы или структурное подразделение, ответственные за подготовку приказа, осуществляют свод поступивших замечаний и предложений и вносят их при необходимости в проект документа. При этом результаты свода замечаний и предложений могут быть оформлены в виде таблицы учтенных и отклоненных замечаний и предложений по проекту.

Повторное согласование осуществляется в форме визирования текста проекта приказа у заинтересованных сторон. Процесс согласования должен осуществляться в определенный срок, но не превышать пяти дней с момента получения проекта визирующим лицом, так как информация, зафиксированная в документе, может потерять значимость.

Визы могут проставляться на отдельном листе согласования либо на оборотной стороне последнего листа подлинного экземпляра проекта приказа. Замечания или предложения к проекту приказа оформляются визирующим соответствующей записью рядом с его должностью, подписью, расшифровкой подписи и датой визирования. Если проект завизирован без замечаний и предложений, он передается для визирования следующему лицу. Если замечания принимаются, проект возвращается на доработку, при этом все предыдущие визы могут аннулироваться. Если приказ согласован всеми визирующими, то он направляется на подпись директору школы (руководителю). Передача документа на подпись может осуществляться как исполнителем, так и секретарем, в зависимости от принятой процедуры подписания.

Приказ оформляется на общем бланке формата А4. Перед подписанием проект тщательно проверяется на наличие орфографических или стилистических ошибок. Приказ подписывается директором школы или его заместителем. Текст приказа состоит из двух взаимосвязанных частей: констатирующей и распорядительной. В констатирующей части указываются причины, послужившие основанием для издания приказа. Обычно используются следующие устойчивые словосочетания:

«В целях...», «На основании...», «Во исполнение...», «В связи с...». Если основанием для издания приказа является нормативный акт вышестоящего органа, то в констатирующей части следует указать вид акта, его автора, полное название (заголовков), номер и дату, т.е. все поисковые данные. Если нет необходимости давать разъяснения, то констатирующая часть может отсутствовать. Распорядительная часть отделяется от констатирующей глаголом «ПРИКАЗЫВАЮ», который пишется прописными буквами с новой строки, без абзаца и кавычек, в конце слова ставится двоеточие. Распорядительная часть может содержать пункты и подпункты, которые нумеруются арабскими цифрами. В каждом пункте указываются исполнитель, прописываемое действие и срок исполнения.

Приказ вводится в действие с проставленной в нем даты, если в тексте приказа не указаны иные сроки. В качестве исполнителей могут выступать как отдельные должностные лица, так и подразделения школы. Количество исполнителей по каждому пункту не ограничено. Исполнитель указывается в дательном падеже. Например: «Учителям начальных классов...», «Главному бухгалтеру...» и т.п. Предписываемое действие выражается глаголом в неопределенной форме «подготовить», «зачислить», «обеспечить», «утвердить». Срок исполнения должен быть реальным, соответствовать объему предлагаемых работ. Обычно устанавливается отдельный срок исполнения для каждого задания. Последним пунктом в приказах указывается лицо, на которое возлагается контроль за исполнением документа (должность и ФИО).

Доведение приказа до исполнителей осуществляется через циклические оперативные мероприятия (планерки), информационные стенды и персонально директором школы или специально назначенным лицом. Ответственность за организацию контроля и своевременное исполнение поручений возлагается на руководство организации или руководителей структурных подразделений.

В случае отказа работника удостоверить своей подписью факт предъявления ему соответствующего приказа юридическая сила последнего сохраняется, если в книгу приказов заносятся подписи руководителя учреждения или его заместителя, а также подписи присутствовавших при объявлении приказа свидетелей.

Непосредственный контроль за своевременностью исполнения поручений, указанных в тексте приказа, осуществляют заместители директора по должности или специально назначенные лица из числа сотрудников школы.

Примерный перечень обязательных приказов по школе

Первое полугодие

Данный период характеризуется началом нового этапа организации образовательного процесса. В связи с этим управленческие решения должны быть направлены на комплектование классов (групп), расстановку педагогических кадров и вспомогательного персонала, что находит

отражение в приказах о приеме новых работников, должностных назначениях и перемещениях.

В начале учебного года издаются приказы:

- О приеме учащихся в 1-й класс.
- О приеме учащихся в 10-й класс.
- Об утверждении учебного плана.
- Об установлении объема учебной нагрузки педагогическим работникам на учебный год.
- О режиме работы школы в ___ уч. году.
- О возложении дополнительных обязанностей на учителей.
- Об утверждении председателей (руководителей) методических объединений учителей.
- Об установлении осенних (зимних) каникул для учащихся 1–11-х классов.

Эти приказы относятся к числу обязательных. Кроме того, по мере необходимости издаются следующие приказы:

- О комплектовании групп продленного дня.
- Об открытии классов компенсирующего обучения.
- О приеме учащихся в классы с углубленным изучением ___ (гимназические, лицейские классы).
- О переводе учащихся, имеющих академическую задолженность.
- Об условном переводе ___ в ___ класс.
- О зачислении учащихся, прибывших в школу.
- Об отчислении учащихся в связи с их выбытием.
- Об итогах (персональной, фронтальной) проверки работы.
- О состоянии обучения в ___ классе (классах).
- Об организации обучения на дому.
- Об организации обучения в форме семейного образования.
- Об организации дополнительных платных образовательных услуг.
- Об итогах производственной деятельности на учебно-опытном участке (в подсобном хозяйстве).
- Об организации промежуточной аттестации учащихся ___.
- О присвоении 2-й квалификационной категории по должности «учитель» («воспитатель»).
- Об объявлении приказа РОО «О присвоении 1-й квалификационной категории специалистам образования».
- Об объявлении благодарности _____.
- О наложении дисциплинарной меры взыскания.
- В числе обязательных нормативных актов школы значатся Правила внутреннего трудового распорядка работников и должностные инструкции. Эти документы должны быть утверждены и введены в действие руководителем учреждения. В противном случае ему придется ежегодно издавать приказы о правилах внутреннего распорядка и распределении должностных обязанностей.
- В связи с этим целесообразно издать следующие приказы, имеющие неограниченный срок действия:
 - Об утверждении и введении в действие должностных инструкций.
 - Об введении в действие Правил для учащихся.

О соблюдении Правил внутреннего трудового распорядка.

- Об утверждении Положения о единых требованиях к организации образовательного процесса.
- Об учреждении «Книги почета» («Доски почета»).
- Об утверждении и введении в действие Положения о внутришкольном инспектировании.
- О структуре методической службы в школе.
- Об оплате труда и материальном вознаграждении работников.
- О стипендиях обучающимся.
- Об утверждении Положения о подсобном хозяйстве.
- Об утверждении Положения по охране труда и технике безопасности.

Второе полугодие

В этот период подводятся итоги проделанной работы, разрабатываются планы организации летнего труда и отдыха детей, проводится промежуточная и итоговая аттестация учащихся и осуществляется их выпуск из школы (основной и средней).

Соответственно, к обязательным приказам, издаваемым во втором полугодии, относятся следующие:

- Об установлении сроков весенних каникул для учащихся 1–11-х классов.
- Об утверждении экзаменационных комиссий и организации экзаменов.
- О допуске учащихся 9-х (11-х) классов к выпускным экзаменам.
- О переводе учащихся 1–8-х и 10-х классов.
- О выпуске учащихся 9-х классов.
- О выпуске учащихся 11-х классов.
- О награждении выпускников школы золотой (серебряной) медалью.
- О награждении учащихся похвальными грамотами.
- О предоставлении очередного отпуска работникам (издается за 15 дней до начала отпуска).
- Об исполнении обязанностей директора школы на период очередного отпуска _____.
- В этот период издаются и другие приказы, отражающие особенности учебного процесса в данном учреждении образования:
 - О мерах по совершенствованию обучения _____.
 - Об итогах фронтальной (персональной) проверки работы.
 - О проведении предметных олимпиад в _____.
 - Об итогах предметных олимпиад в районе (городе, республике, области).
 - О допуске учащихся 11-х классов к квалификационным экзаменам по _____.
 - Об итогах квалификационных экзаменов.
 - О (серьезных) недостатках в работе _____.
 - Об обобщении (положительного) опыта работы.
 - Об изменении разряда оплаты труда _____.
 - Об оставлении на повторное обучение _____ в _____ классе.
 - Об организации дополнительной учебной работы с учащимися в летний период.
 - Об отзыве _____ из очередного отпуска.

О предоставлении дополнительного отпуска _____.

- О сокращении продолжительности отпуска _____.
- Об увольнении _____.
- О материальном поощрении.
- О занесении в «Книгу почета» (на «Доску почета»).
- О снятии дисциплинарного взыскания с _____.
- О командировании (направлении) _____.
- Приведенный выше перечень приказов не является исчерпывающим. Их количество и содержание определяются спецификой конкретного образовательного учреждения и реальной ситуацией.

Докладная записка – документ, адресованный руководителю, содержащий изложение какого-либо вопроса с выводами и предложениями сотрудника. Докладная записка может быть внешней и внутренней.

Внешняя докладная записка – документ, направляемый директором школы руководителю вышестоящей организации, содержащий информацию о фактах, событиях, действиях, требующих принятия решения.

Внутренняя докладная (служебная) записка – документ внутренней деловой переписки между структурными подразделениями организации или должностными лицами. Служебная записка – документ, адресованный руководителю школы или структурного подразделения, используемый для решения производственных вопросов, как правило, внутри школы. Служебная записка – документ, официально не принятый, но тем не менее широко используемый в практике документирования и управления.

Внутренняя докладная записка составляется в том случае, если вопрос не может быть решен в устной форме. Внешняя докладная записка составляется на общем бланке организации, внутренняя – на бланке структурного подразделения или на листах формата А4, А5.

Докладная записка должна включать: наименование структурного подразделения – автора документа, наименование вида документа, дату, номер, заголовок к тексту, текст, подпись.

Текст докладной записки, как правило, состоит из вводной и основной частей.

Во вводной части текста указываются факты или события, послужившие поводом к написанию докладной записки, сопровождаемые ссылками на даты, документы.

В основной части текста содержатся выводы и предложения о конкретных действиях, которые, по мнению составителя, необходимо предпринять в связи с изложенными фактами.

Внешние докладные записки, направляемые в вышестоящие органы, подписываются руководителем школы, внутренние – сотрудниками школы.

Распоряжения подписывают руководитель или заместители руководителя учреждения.

Распоряжение

Распоряжение – правовой акт, издаваемый руководителем школы для разрешения оперативных вопросов. Распоряжения организации касаются в основном вопросов: информационно-методического характера; повседневной административной, производственно-хозяйственной деятельности; связанных с организацией исполнения приказов, инструкций, правил и других документов. Распоряжения составляются и оформляются аналогично приказам.

Распоряжение должно содержать:

- 1) наименование вида документа;
- 2) дату;
- 3) номер;
- 4) заголовок к тексту;
- 5) текст;
- 6) подпись.

Текст распоряжения состоит из двух частей: констатирующей и распорядительной.

В констатирующей части указывают основания издания распоряжений.

В распорядительной части указывают: «ПРЕДЛАГАЮ (ОБЯЗЫВАЮ)»; «кому» (исполнителю или структурному подразделению); «что сделать» (указывают конкретную работу); «до какого числа» (сроки ее окончания). Распоряжение подписывает руководитель или заместители директора школы.

Инструкция

Инструкция – это нормативный акт, регулирующий организационные, производственные, финансовые и иные вопросы деятельности школы, сотрудников, учащихся, родителей и других должностных лиц. Инструкция составляется на основе законодательства РФ. Инструкции могут издаваться: органом государственного управления; отраслевым органом управления; муниципальным органом управления; руководством школы.

Инструкции бывают *типовые и индивидуальные*. Отдельную группу составляют *должностные инструкции*, которые также бывают типовыми, отраслевыми и индивидуальными.

Инструкция должна включать:

- наименование школы;
- наименование вида документа;
- дату;
- номер;
- заголовок к тексту;
- гриф утверждения;
- текст;
- подписи составителей;
- печать (при необходимости);
- визы.

Инструкция утверждается и вводится в действие руководителем организации или распорядительным документом (приказом). При введении приказом инструкция оформляется как приложение к конкретному приказу.

Письмо

Письмо – это обобщенное название различных по содержанию документов, пересылаемых по почте, курьером, посредством факсимильной связи, электронной почтой и т.д.

По содержанию и назначению письма могут быть:

- *инструкционные* (содержащие указания и разъяснения сотрудникам и подразделениям школы);
- *гарантийные*;
- *информационные*;
- *рекламные*;
- *коммерческие* (содержащие конкретные предложения по предоставлению образовательных услуг);
- *письма-приглашения* и др.

В ряде случаев составляются *сопроводительные* письма, когда направляемый адресату основной документ требует дополнительного пояснения. Подготовка письма включает следующие стадии: изучение существа вопроса; сбор необходимых сведений; подготовка проекта письма; согласование проекта; подписание руководителем.

Письма оформляются на бланке письма.

Письмо должно содержать:

- дату;
- номер;
- ссылку на дату и номер полученного письма (в письмах-ответах);
- адресата;
- заголовок (отвечающий на вопрос «о чем?»);
- текст;
- подпись;
- отметку об исполнителе;
- отметку о наличии приложений.

Текст письма должен быть лаконичным, последовательным, убедительным и корректным. Текст письма, как правило, не превышает одной страницы и чаще всего состоит из вводной и основной частей.

Во вводной части указываются причины, вызвавшие составление письма, сопровождаемые ссылками на факты, даты, документы.

В основной части письма формулируется его основная цель (предложение, отказ, просьба, гарантия и т.п.).

Акт

Акт – это документ, составленный несколькими лицами и подтверждающий конкретные факты или действия.

Акты составляются в различных ситуациях и поэтому имеют множество разновидностей: акт приема работ по контракту; акт приема-передачи документа; акт списания материалов; акт об установлении факта правонарушения в школе и т.д. Акты составляются комиссией, постоянно действующей или назначенной по указанию директора школы для рассматривания (оценки) конкретной ситуации. Акты могут не только устанавливать какие-либо факты, нарушения, но и содержать предложения по устранению недостатков. Если акт является внутренним документом школы, он оформляется произвольно на листе формата А4. Если акт является внешним документом учреждения, он должен содержать справочные данные об организации.

Акт должен включать:

- наименование организации;

- наименование вида документа;
- дату;
- номер;
- заголовок к тексту;
- текст;
- подписи;
- печать (для важных и внешних актов);
- приложения (при наличии копии подтверждающих документов).

Текст акта состоит из вводной и констатирующей частей.

Во вводной части акта указывается основание его составления. Это может быть ссылка на документ, на устное распоряжение директора школы, на какие-либо факты, события, действия. Далее указывается состав комиссии: фамилии, инициалы председателя и членов комиссии в алфавитном порядке.

В основной части акта излагаются: цели и задачи; сроки проведенной комиссией работы; результаты (выводы, заключения, предложения).

Акт подписывается всеми лицами, принимавшими участие в его составлении. Для ряда актов (по материальным, финансовым и другим важным вопросам) необходимо утверждение руководителем и заверение печатью организации.

Протокол

Протокол – это документ, фиксирующий ход обсуждения вопросов и коллегиального принятия решений на собраниях, педагогических совещаниях, заседаниях кафедр, педагогических консилиумах и т.д. Протокол ведется во время заседания секретарем коллегиального органа или работниками, готовившими собрание. Секретарь конспектирует или записывает на диктофон выступления участников заседания. Протокол подписывается, как правило, председателем и секретарем собрания. Этот документ составляется на общем бланке или на чистом листе бумаги формата А4.

Протокол должен содержать:

- наименование организации;
- наименование вида документа;
- дату;
- номер;
- указание места издания;
- заголовок к тексту;
- текст;
- подписи.

Текст протокола состоит из двух частей: вводной и основной.

Вводная часть оформляется в следующей последовательности:

Председатель – фамилия и инициалы;

Секретарь – фамилия и инициалы;

Присутствовали: фамилии и инициалы присутствующих сотрудников в алфавитном порядке, затем должности и фамилии приглашенных или общее количество собравшихся для коллегиальных заседаний. Повестка дня содержит вопросы, вынесенные на обсуждение. Каждый пункт нумеруется, записывается с новой строки и отвечает на вопрос «о чем?».

Основная часть состоит из разделов, соответствующих пунктам повестки дня. Текст каждого раздела строится по схеме:

СЛУШАЛИ:

ВЫСТУПИЛИ:

ПОСТАНОВИЛИ (РЕШИЛИ).

После двоеточия на следующей строке с абзаца пишутся фамилии, инициалы выступавших и через тире краткое изложение текста выступления.

Если докладчик предоставил текст своего выступления, то после тире указывается: «текст выступления прилагается (приложение 1)». Вопросы, задаваемые в ходе обсуждения, фиксируются в протоколе вместе с ответами. Записи делаются в краткой, лаконичной форме. Постановление (решение) указывается в протоколе полностью, так как является наиболее важной его частью. К протоколу подшиваются представленные на рассмотрение материалы: справки, доклады, проекты и т.п., которые оформляются как приложения.

Решение

Решение – это документ, принимаемый коллегиальным органом в целях разрешения рассматриваемых задач и вопросов.

Подготовка решения включает следующие стадии: изучение существа вопроса ответственным исполнителем; сбор необходимых сведений; обсуждение проекта коллегиальным органом на собрании; подготовка проекта решения; подписание проекта руководителем и секретарем коллегиального органа.

Решения оформляются на общем бланке школы.

Решение должно включать:

- наименование вида документа;
- дату;
- номер;
- наименование коллегиального органа;
- заголовок;
- текст;
- подписи.

Текст решения состоит, как правило, из двух частей: констатирующей и распорядительной.

В констатирующей части указываются состояние вопроса, цели, задачи или основание решения.

В распорядительной части указывают: «РЕШИЛ (РЕШИЛИ)»; «что сделать» (указывают конкретную работу, перечень мероприятий или действий); «до какого числа» (срок окончания работ).

§ 3. Требования к оформлению документов

Единые правила оформления документов необходимы для придания документации юридической силы, качественного и оперативного составления и исполнения документов, удобного и быстрого поиска документов. Единые требования и правила оформления документов существуют независимо от того, государственное это предприятие или коммерческое; каким видом деятельности занимается предприятие; как ведется делопроизводство (традиционным способом или на основе современной информационной технологии).

Любой документ состоит из ряда элементов, которые называются **реквизитами**. Реквизиты бывают *постоянные* (присутствующие обязательно на бланке документа) и *переменные* (наносимые на бланк непосредственно при подготовке конкретного вида документа).

При подготовке школьных управленческих документов используется следующий **максимальный** состав реквизитов:

1. Государственный герб Российской Федерации (помещают на бланках документов в соответствии с Федеральным конституционным законом «О гербе Российской Федерации»).

2. Герб субъекта Российской Федерации (помещают на бланках документов в соответствии с правовыми актами субъектов Российской Федерации).

3. Эмблема школы в соответствии с уставом.

4. Код организации (проставляют по Общероссийскому классификатору предприятий и организаций (ОКПО)).

5. Основной государственный регистрационный номер (ОГРН) юридического лица (проставляют в соответствии с документами, выдаваемыми налоговыми органами).

6. Идентификационный номер налогоплательщика / код причины постановки на учет (ИНН/КПП) (проставляют в соответствии с документами, выдаваемыми налоговыми органами).

7. Код формы документа (проставляют по Общероссийскому классификатору управленческой документации (ОКУД)).

8. Наименование организации (должно соответствовать наименованию, закрепленному в ее учредительных документах). Над наименованием организации указывают сокращенное, а при его отсутствии – полное наименование вышестоящей организации (при ее наличии). Наименования организаций субъектов РФ, имеющих наряду с русским языком как государственным языком РФ государственный язык субъектов РФ, печатаются на двух языках.

Наименование организации на государственном языке субъекта РФ или ином языке располагают ниже или справа от наименования на государственном языке РФ. Сокращенное наименование организации приводят в тех случаях, когда оно закреплено в учредительных документах организации. Сокращенное наименование организации приводят в тех случаях, когда оно закреплено в учредительных документах организации. Сокращенное наименование (в скобках) помещают ниже полного или за ним.

9. Справочные данные организации (почтовый адрес; номер телефона и другие сведения по усмотрению организации (номера факсов, телефонов, счетов в банке, адрес электронной почты и др.)).

10. Наименование вида документа (должно быть определено уставом (положением об организации) и должно соответствовать видам документов (приказ, письмо, распоряжение и т.д.)).

11. Дата документа (датой документа является дата его подписания или утверждения, для протокола – дата заседания (принятия решения),

для акта – дата события). Дата документа оформляется арабскими цифрами в следующей последовательности: день, месяц, год. День месяца и месяц оформляются двумя парами арабских цифр, разделенными точкой; год –четырьмя арабскими цифрами. Например, дату 1 марта 2004 г. следует оформлять: 01.03.2004.

Допускаются словесно-цифровой способ оформления даты, например 09 сентября 2004 г., а также оформление даты в последовательности: год, месяц, день месяца, например: 2005.09.05.

12. Регистрационный номер документа (состоит из его порядкового номера, который можно дополнять по усмотрению организации индексом дела по номенклатуре дел, информацией о корреспонденте, исполнителе и др.).

Регистрационный номер документа, составленного совместно двумя и более организациями, состоит из регистрационных номеров документа каждой из этих организаций, проставляемых через косую черту в порядке указания авторов в документе.

13. Ссылка на регистрационный номер и дату документа (регистрационный номер и дату документа, на который дается ответ).

14. Гриф утверждения документа (проставляется в правом верхнем углу документа). Документ может утверждаться директором школы (руководителем), коллегиальным органом (педсоветом, конференцией и пр.) или специально утверждаемым должностным лицом гриф утверждения состоит из слова УТВЕРЖДАЮ (без кавычек); наименования должности лица, утверждающего документ; личной подписи, ее расшифровки; даты утверждения. Например:

УТВЕРЖДАЮ
Директор ГОУ СОШ №__
Подпись
Д.С. Утюгова
02.09.2008

При утверждении документа постановлением, решением, приказом, протоколом гриф утверждения включает: слово УТВЕРЖДЕН (без кавычек); наименование утверждающего документа в творительном падеже; дату и номер утверждающего документа. Например:

УТВЕРЖДЕН
Протоколом Педагогического совета
ГОУ СОШ №__
от 3. 02. 2009 № 4

15. Резолюция (надпись на документе, сделанная директором школы и содержащая принятое им решение). Резолюция включает: фамилии, инициалы исполнителей; содержание поручения (при необходимости); срок исполнения; подпись; дату. Например:

Зам директора по УВР
Гарниш И.Г.
Прошу подготовить ответ
на обращение родителей
к 01.10.2008г
Личная подпись
Дата

Резолюция располагается под реквизитом «Адресат». Допускается оформление резолюции на отдельном листе.

16. Заголовок к тексту (раскрывает краткое содержание документа). Заголовок отвечает на вопросы:

– «о чем? (о ком?)»)

в письме: о сроках ликвидации задолженности по предметам;

в приказе: об увольнении С.А. Зыкина;

в положении: об итоговой аттестации;

– «чего? (кого?)»

акт списания оборудования;

протокол общего собрания коллектива ГОУ СОШ №__;

должностная инструкция лаборанта кабинета физики;

правила техники безопасности в кабинете «Технология».

Заголовок к тексту документов, оформленных на бланках формата А5 (например, справки, подтверждающей период работы), допускается не указывать.

17. Отметка о контроле (ставится на поле документа рядом с заголовком буквой «К», словом или штампом «Контроль»). Этот реквизит может проставляться директором школы, поставившим резолюцию на документе, его заместителем, осуществляющим контроль исполнения документов, структурным подразделением школы, осуществляющим контроль исполнения документов и пр.

18. Текст (основной элемент документа). Он, как правило, состоит из *двух основных частей. В первой* излагаются причины, основания, цели составления документа, информация по рассматриваемому вопросу, ссылки на основополагающие документы. *Во второй части* (заключительной) содержатся выводы, просьбы, предложения, распоряжения, рекомендации. Текст документов допускается подразделять на разделы, подразделы, пункты и подпункты, которые нумеруются арабскими цифрами. Текст может содержать одну заключительную часть (например, приказы – распорядительную часть без констатирующей; письма, заявления – просьбу без пояснения). Текст должен излагаться четко, последовательно, кратко.

19. Подпись (включает наименование должности лица, подписавшего документ, личную подпись, ее расшифровку (инициалы, фамилия)).

Директор
ГОУ СОШ №__
Подпись
В.Н. Ильина

Документ может быть подписан исполняющим обязанности директора школы с указанием его фактической должности, инициалов и фамилии полностью. При этом не допускается ставить предлог «за», надпись от руки «Зам» или косую черту перед наименованием должности и фамилией. Реквизит «подпись» проставляется после приложения.

20. Гриф согласования документа (состоит из слова СОГЛАСОВАНО без кавычек, должности лица, с которым согласовывается документ (включая наименование организации), подписи, расшифровки подписи, даты согласования).

СОГЛАСОВАНО
Начальник
Департамента образования
Личная подпись
С.Г. Развина
03.04.2008

Гриф согласования является реквизитом официального документа, выражающим согласие учреждения или его органа, не являющегося автором документа, с его содержанием.

21. Визы согласования документа (включают должность визирующего, подпись визирующего, ее расшифровку (инициалы, фамилию), дату подписания (визирования)).

Инспектор по кадрам
Личная подпись
З.К. Закурова
06.04.2008

Виза необходима для подтверждения специалистами целесообразности составления документа. Визы проставляются на оборотной стороне последнего листа подлинника распорядительного документа; на лицевой стороне последнего листа (ниже реквизита «Подпись») копии отправляемого документа. При наличии замечаний к документу визу оформляют следующим образом:

Замечания прилагаются
Юрисконсульт
Личная подпись
Н.И. Власова
06.04.2004

Замечания излагают на отдельном листе, подписывают и прилагают к документу. Возможно оформление виз документа на отдельном листе согласования. По усмотрению организации допускается полистое визирование документа и его приложения.

22. Постановка печати. Оттиском печати заверяется подлинность подписи должностного лица на документах, предусмотренных соответствующими нормативными актами, удостоверяющих права лиц, фиксирующих факты, связанные с финансово-хозяйственной деятельностью школы, а также иных документах, предусматривающих заверение подлинной подписи. Документы заверяют гербовой печатью школы. Если печатей несколько, перечень документов, заверяемых каждой из них, устанавливается Инструкцией по делопроизводству школы.

23. Отметка об исполнителе (включает инициалы и фамилию исполнителя документа). Отметку располагают на лицевой стороне или (при отсутствии места) на оборотной стороне последнего листа документа в левом нижнем углу.

§ 4. Юридическое значение документа

Юридическое значение – это свойство официального документа, сообщаемое ему действующим законодательством, компетенцией издавшего его органа и установленным порядком оформления.

К наиболее используемым относятся следующие словосочетания: в связи с решением..., контроль возлагается..., выговор объявляется..., должностной оклад устанавливается..., в связи со сложным положением..., в целях обеспечения..., в соответствии с Вашей просьбой..., считаем необходимым..., согласно приказу..., принимая во внимание..., допущены просчеты... и т.д.

Отсутствие необходимых реквизитов или неправильное их оформление может привести к тому, что документ не будет иметь юридического значения. Обязательными реквизитами, обеспечивающими юридическое значение документов, являются:

- наименование организации (школы) и должностного лица – автора документа;
- наименование вида документа (приказ, распоряжение, письмо, положение и пр.);
- дата документа;
- регистрационный номер;
- гриф утверждения документа;
- текст;
- подпись;
- печать.

Язык служебных документов – это разновидность официально-делового современного литературного языка, используемого в сфере делового общения для составления документов.

Особенности языка служебных документов:

- точность и ясность;
- лаконичность;
- убедительность;
- нейтральность (безэмоциональность) тона изложения;
- использование устойчивых словосочетаний;
- использование общепринятых сокращений.

Точность и ясность документов достигается тщательным подбором слов, использованием слов и терминов в традиционных для норм общелитературного языка значениях, прямым порядком слов в предложении.

Лаконичность предусматривает краткость и четкость изложения, без второстепенных деталей и повторов, немногословность.

Убедительность служебных документов обеспечивается наличием достоверной информации, наличием веских аргументов, логикой изложения, безупречностью формулировок в юридическом отношении, обоснованностью предложений автора.

Нейтральность тона документов предполагает изложение текста от третьего лица («школа принимает ответственность»), отсутствие эмоциональной окраски фактов, событий, отсутствие личного подхода к оценке информации.

Устойчивые словосочетания – это употребление большинства слов в служебных документах только с одним или ограниченной группой слов. Применение готовых языковых клише дает возможность: авторам – оперативно составлять документы, адресатам – облегчить восприятие документов, создать трафаретные формы документов по стандартным ситуациям.

Использование общепринятых сокращений в служебных документах позволяет уменьшать объемы документов, ускорять восприятие информации. При использовании сокращений необходимо учитывать, что они должны быть понятны адресату; одинаковы по всему тексту документа.

ГЛОССАРИЙ¹

Административные полномочия (staff authority) – форма полномочий, передаваемая административным функциям и руководителям в отличие от линейных полномочий, когда последние передаются подчиненным.

Анализ внешней среды (environmental analysis) – процесс стратегического планирования, предназначенный для контроля факторов, внешних по отношению к организации, с целью определения возможностей и опасностей.

Анализ содержания работы (job analysis) – определение задач, которые должны быть выполнены, а также индивидуально-социальные характеристики такой работы для обеспечения более эффективного и целесообразного найма работников.

Бюрократия (bureaucrasy) – тип организации, для которой характерны специализированное распределение труда, четкая управленческая иерархия, правила и стандарты, показатели оценки работы, принципы найма, основывающиеся на компетенции работника.

Взаимозависимость факторов внешней среды (interrelatedness, environmental) – сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

Власть (power) – возможность действовать или способность воздействовать на ситуацию или поведение других людей.

Власть в организации (authority, organisational) – ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия части людей в организации на выполнение заданий.

Власть, основанная на вознаграждении (rewardpower) – власть, основанная на убежденности исполнителя в том, что лицо, оказывающее влияние, имеет возможность удовлетворить его активную потребность или доставить ему удовольствие.

Власть, основанная на принуждении (coercive power) – влияние, основанное на вере исполнителя в то, что оказывающий влияние может наказать его или ее, затруднив удовлетворение насущных потребностей исполнителя.

Влияние (influence) – поведение какого-либо человека, которое изменяет отношение и чувства к нему других людей.

Внешние поощрения (extrinsic reward) – в это понятие входит все то, что в рамках мотивации имеет какую-либо ценность для сотрудников организации и

может быть предложено им в качестве стимула к работе. Наиболее типичными примерами такого рода поощрений являются: заработная плата, социальные блага, престижное помещение для работы и т.п.

Внутреннее вознаграждение (intrinsic reward) – ценности, приписываемые человеком процессу совершения работы, например, удовлетворение от достижения поставленных целей. Внутренние вознаграждения удовлетворяют потребности высшего порядка.

Вознаграждение (compensation) – в рамках теории мотивации это все то, что может казаться человеку ценным.

Группа (group) – два лица или более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо влияет на другое (другие) и испытывает на себе его влияние.

Групповое мышление (group think) – тенденция отдельных личностей подавлять собственную точку зрения на ту или иную проблему, чтобы не нарушать гармонию группы.

Делегирование (delegation) – передача задач и прав получателю, который принимает на себя ответственность за них.

Демократичный руководитель (democratic leader) – руководитель, который старается не навязывать свою волю подчиненным и исходит из предпосылки, что люди мотивированы потребностями высшего уровня. Сам он мотивирует своих подчиненных, создавая климат, где люди мотивируют себя сами.

Дерево решений (decision tree) – схематическое представление сложного процесса принятия решения по какой-либо задаче.

Децентрализованная организация (decentralized organization) – организационная структура, в рамках которой право принимать решения распределяется вплоть до нижестоящих управленческих структур.

Двухфакторная модель Герцберга – модель, согласно которой вся мотивация распадается на две большие категории: гигиенические факторы и мотивы.

Должностные инструкции (job description) – краткое изложение основных задач, требующихся навыков и полномочий различных должностей в организации.

Единоначалие (unity of command) – принцип построения организации, согласно которому подчиненный должен принимать полномочия только

от одного начальника и быть ответственным только перед ним.

Закон эффекта (law of effect) – концепция теории мотивации, согласно которой люди стремятся повторять тот тип поведения, который, по их оценкам, позволяет удовлетворить их потребности, и избегать поведения такого типа, которое не приводит к удовлетворению потребностей.

Иерархическая структура (tall structure) – организационная структура, характеризующаяся многоуровневым управлением и незначительным объемом управления на каждом уровне.

Иерархия потребностей Маслоу (Maslow's hierarchy of needs) – подразделение всех потребностей людей на пять групп, осуществленное Абрахамом Маслоу. Им описаны следующие группы потребностей: физиологические, безопасности, социальные, уважения и самовыражения.

Квалификационная характеристика (job description) – краткое изложение основных задач, навыков и умений, прав и обязанностей, предъявляемых к различным специальностям в организации.

Классическая школа управления (classical school of management) – подход к управлению, сложившийся на раннем этапе и основанный на идентификации общих принципов для их рационального использования в организации. Теоретики классической школы полагали, что можно отыскать лучшую систему организации путем определения основных функций данного бизнеса.

Коммуникация, общение (communication) – обмен информацией и смыслом информации между двумя и более людьми.

Конкурентное отличие (competitive advantage) – высокая компетентность организации в какой-либо области, которая дает организации наилучшие возможности привлекать и сохранять клиентуру.

Контроль (controlling) – процесс, обеспечивающий достижение организацией поставленных целей.

Конфликт (conflict) – несогласие между двумя или более сторонами (лицами или группами), когда каждая сторона старается сделать так, чтобы были приняты именно ее взгляды или цели, и помешать другой стороне сделать то же самое.

Косвенные факторы окружающей среды (indirect environment) – факторы окружающей среды, которые могут не оказывать немедленного и непосредственного воздействия на деятельность организации, но тем не менее влияют на ее деятельность.

Критерии для принятия решения (decision criteria) – нормы, с которыми можно соотнести альтернативные варианты решения.

Кружок качества (quality circle) – группа работников подразделения, которые на добровольных началах собираются для того, чтобы обсудить проблемы качества и выработать идеи, направленные на повышение качества. Обычно члены группы получают специальную подготовку, позволяющую им выявлять проблемы, связанные с качеством.

Либеральный руководитель (laissez-faire leader) – руководитель, который дает своим подчиненным почти полную свободу в выборе рабочих задач и контроле за своей работой.

Лидер организации (organizational leader) – человек, эффективно осуществляющий формальное и неформальное руководство и лидерство.

Линейные полномочия – полномочия, которые передаются от начальника непосредственно подчиненному и далее другим подчиненным.

Межличностный стиль решения конфликтов (interpersonal styles for conflict resolution) – пятизвенная классификация подходов к разрешению конфликтов: недопущение конфликтных ситуаций, сглаживание конфликтов, искусственное форсирование, использование компромиссов, решение сути конфликтной проблемы.

Метод экспертных оценок (delphi technique) – метод прогнозирования, основанный на достижении согласия группой экспертов.

Миссия (mission) – в планировании основная общая цель или задача организации.

Модель (model) – представление предмета, системы или идеи в форме, отличной от формы целого, т.е. самого предмета. Модели играют полезную роль, потому что они упрощают реальность и тем самым облегчают возможность увидеть внутренние отношения.

Мотивация (motivating) – процесс стимулирования самого себя и других к деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей организации.

Неопределенность внешней среды (uncertainty, environmental) – функция количества информации по конкретному фактору внешней среды и относительной уверенности в точности такой информации.

Нестабильная внешняя среда (turbulent environment) – внешнее окружение с высоким уровнем взаимосвязанности факторов, что влечет за собой сложность, подвижность и неопределенность среды.

Обмен информацией по вертикали (communication, vertical) – движение информации с уровня на уровень в пределах организации. Обмен невербальной информацией (communication, nonverbal) – обмен содержащими информацией знаками без использования слов.

¹ Глоссарий составлен с учетом работ из списка рекомендуемой литературы.

Обратная связь (feedback) – реакция на сообщение, которая помогает отправителю, источнику информации, определить, воспринята ли отправленная им информация.

Объем управления (span of management) – число людей, находящихся в непосредственном подчинении руководителя.

Окружение прямого воздействия (direct action environment) – внешняя среда, факторы которой непосредственно воздействуют на организацию, а сама организация непосредственно воздействует на эти факторы.

Организационная структура (structure, organizational) – логические соотношения уровней управления и функциональных областей, организованные таким образом, чтобы обеспечить эффективное достижение целей.

Организационное лидерство (leadership, organizational) – способность оказывать влияние на отдельных людей и группы в их деятельности для достижения целей организации.

Организационное решение (decision) – выбор, который совершает предприниматель для выполнения обязательств, связанных с положением организации, для того чтобы достичь стоящих перед организацией целей.

Организационный успех (success, organizational) – достижение поставленной цели.

Оценка деятельности (performance appraisal) – формальная процедура оценки работы сотрудника в основном путем сбора информации о выполнении поставленных задач.

Передача информации по горизонтали (communication, horizontal) – движение информации из одного подразделения в другое в пределах организации.

Передача информации сверху вниз (communication, downward) – движение информации с верхних уровней организации на нижние.

Передача информации снизу вверх (communication, upward) – движение информации с нижних уровней организации на верхние.

Перестройка работы (work redesign) – в прогрессивных организациях это процесс переформулирования целей и задач путем расширения должностных инструкций и функциональных обязанностей для обеспечения больших внутренних вознаграждений.

Перечень внешних опасностей и возможностей – ПВОВ (ЕГОР) – получен при помощи анализа окружающей среды.

Планирование (planning) – процесс выбора цели и решений, необходимых для их достижения.

Показатель результативности (performance indicator) – специальный показатель, характеризующий уровень достижений на пути реализации поставленных целей. Используется в процессе контроля.

Планирование трудовых ресурсов (human resource planning) – применение методов планирования кадров и рабочей силы. Три этапа этого планирования предусматривают оценку наличных трудовых ресурсов, оценку будущих потребностей и разработку программы для удовлетворения этих потребностей.

Подразделение (subunit) – формальная группа в организации, отвечающая за выполнение конкретного набора задач для организации в целом.

Политика (policy) – общие ориентиры для действий и принятия решений, которые облегчают достижение целей.

Полномочия (authority, organizational) – ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее сотрудников на выполнение заданий.

Построение организации (departmentation) – процесс формирования структуры организации. Может называться также департаментализацией.

Потребности (needs) – психологический или физиологический дефицит чего-либо, отраженный в восприятии человека.

Правила (rules) – точное определение того, что следует делать в конкретной уникальной ситуации.

Предварительный контроль (preliminary control) – фаза процедуры контроля, осуществляемая до начала собственно работы. На этой фазе происходят оценка планов, разработка процедур и правил работы, а также составление должностных инструкций в письменной форме.

Принцип соответствия (parity principle) – принцип, согласно которому руководство должно делегировать индивиду достаточно полномочий, чтобы он был в состоянии выполнять те задачи, за которые несет ответственность.

Прогнозирование (forecasting) – метод планирования, в котором предсказание будущего опирается на накопленный опыт и текущие предположения относительно будущего.

Процесс управления (management process) – общий объем непрерывных взаимосвязанных действий или функций в рамках организации.

Процессный подход к управлению (process approach to management) – подход к управленческой теории, основывающийся на концепции, согласно которой управление есть непрерывная серия взаимосвязанных действий или функций.

Развитие организации (organization development (OD)) – долгосрочная программа усовершенствования возможностей организации решать различные проблемы и способностей к обновлению, в особенности путем повышения эффективности управления культурой организации. При этом активно используются теоретические и технологические новинки, достижения прикладных наук о поведении, в том числе и теории операций.

Риск (risk) – уровень неопределенности в предсказании результата.

Руководитель высшего звена (top manager) – руководитель, отвечающий за решения для организации в целом или для значительной части этой организации.

Руководители низового звена (линейные руководители) (supervisors) – руководители в организации на уровне, находящемся непосредственно над уровнем неуправленческого персонала.

Руководитель, предприниматель (entrepreneurial manager) – руководитель, который активно ищет новые возможности и добровольно принимает на себя ответственность за риск, вводя изменения и усовершенствования.

Руководство организацией (leadership, organizational) – способность оказывать влияние на отдельных лиц и на группы, побуждая их работать на достижение целей организации.

Сетка управления (managerial grid) – двухразмерный подход к оценке эффективности руководства. Согласно этому подходу в руководстве различаются 5 основных стилей: вертикальная ось сетки представляет «заботу о людях», а горизонтальная – «заботу о производстве».

Система (system) – единство, состоящее из взаимозависимых частей, каждая из которых привносит что-то конкретное в уникальные характеристики целого. Организации считаются открытыми системами, потому что они динамично взаимодействуют с внешней средой.

Система обратной связи (feedback system) – в управлении любой механизм, обеспечивающий получение данных о результатах, которые могут быть использованы руководителями для корректировки отклонений от намеченного плана.

Ситуативная модель Фиддера (Fiedler's contingency model of leadership) – модель, в которой выделены три фактора, влияющих на эффективность руководства: отношения между руководителем и членами коллектива, структура задания

и должностная, т.е. законная, власть, данная руководителю по должности.

Ситуационная теория мотивации (process theory of motivation) – модель мотивации, основанная на предположении о том, что поведение человека является функцией не только его потребностей, но и восприятия им той или иной ситуации и возможных результатов выбора того или иного типа поведения.

Ситуационный подход (contingency approach) – концепция, утверждающая, что оптимальное решение есть функция факторов среды в самой организации (внутренние переменные) и в окружающей среде (внешние переменные). В данном подходе сделана попытка интегрировать отдельные аспекты исторически предшествующих школ управления путем сочетания определенных приемов. Концепция управления в конкретных ситуациях для более эффективного достижения целей организации. Данный подход известен под названием «конкретный подход».

Содержательные теории мотивации (content theory of motivation) – теории мотивации, основанные на попытке определить в первую очередь те потребности, которые заставляют людей действовать. К числу таких теорий относятся теории Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида Мак-Клелланда.

Соотношение целей и средств (path – goal approach) – модель руководства, согласно которой руководители должны реализовать тот тип руководства, который наиболее подходит для данной ситуации.

Стандарт (standard) – конкретная цель, продвижение к которой поддается измерению.

Стиль руководства (leadership style) – обобщенные виды поведения руководителя в отношениях с подчиненными в процессе достижения поставленных целей (автократический, демократический).

Стратегическое планирование (strategic planning) – набор действий и решений, принятых руководством, которые ведут к разработке конкретных стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

Стратегия (strategy) – общий, всесторонний план достижения целей.

Структурные методы разрешения конфликтов (structural techniques for conflict resolution) – четыре метода разрешения конфликтов: уточнение перспектив, связанных с должностными обязанностями; использование механизмов координации и интеграции; установление новых, более сложных целей; использование механизма поощрений.

Тактика (tactic) – краткосрочная стратегия для достижения цели, разрабатываемая обычно на уровне руководителей среднего звена.

Текущий контроль (concurrent control) – этап процедуры контроля, осуществляемый непосредственно в ходе проведения работ.

Теория жизненного цикла (life cycle theory) – ситуационная теория поведения руководителей, основанная на концепции, согласно которой наиболее эффективное поведение достигается тогда, когда оно меняется в зависимости от «зрелости» подчиненных, т.е. от их способности взять на себя ответственность, от их стремления достичь каких-либо целей, уровня их образования и качества профессиональной подготовки.

Теория игр (game theory) – метод моделирования, используемый для оценки воздействия решения на конкурентов.

Теория «Х» (theory X) – термин Дугласа МакГрегора, относящийся к оценке авторитарного руководителя. Такой руководитель считает, что люди не любят работать, лишены всякого честолюбия, предпочитают, чтобы ими руководили, хотя тят защищенности. Главный вывод – людей надо принуждать работать.

Теория «У» (theory Y) – термин Дугласа МакГрегора. В соответствии с этой теорией при соответствующих условиях люди будут стремиться к работе, тогда как преданность целям организаций является функцией вознаграждений, связанных с достижением цели. Согласно этой теории большая часть населения обладает творческим потенциалом.

Теория ожидания (expectancy theory) – концепция, согласно которой наличие у человека активных потребностей не является единственным и достаточным условием мотивации его поведения на достижение какой-либо цели. Человек должен ожидать при этом, что его действия обязательно приведут к достижению этой цели.

Теория потребностей МакКлелланда (McClelland's theory of need) – модель мотивации, которая описывает поведение людей через три категории потребностей: власти, достижений, принадлежности.

Теория систем (systems theory) – концепция, в соответствии с которой менеджеры должны рассматривать организацию как открытую систему взаимосвязанных частей, которая пытается достичь разнообразных целей в изменяющейся внешней среде.

Теория справедливости (equity theory) – ситуационная теория мотивации, согласно которой люди субъективным образом определяют отношение ожидаемого поощрения к затраченным

для этого усилиям и сопоставляют полученное отношение с отношениями, получаемыми другими людьми, выполняющими аналогичную работу. Если человек в этой ситуации считает, что его коллега получает большее вознаграждение, то он будет стремиться ликвидировать этот дисбаланс.

Технология (technology) – любое средство преобразования исходных материалов, будь то люди, информация или физические материалы, для получения желаемых продукции или услуг.

Функциональные полномочия (functional authority) – форма административных полномочий, при которой персонал может начать действия по указаниям руководителя, но может также и наложить на них вето в пределах своей компетенции.

Целевое управление (management by objectives – MBO) – процесс, состоящий из четырех независимых этапов: 1) выработка ясной, сжатой формулировки целей; 2) разработка реалистичных планов их достижения; 3) систематический контроль и измерение качества работы и результатов; 4) принятие корректирующих мер для достижения планируемых результатов.

Цели (objectives) – в организации это конкретные конечные состояния или искомые результаты, которых хотела бы добиться группа, работая вместе. Формальные организации определяют цели через процесс планирования.

Централизация (centralisation) – условие, при котором право принимать наиболее важные решения остается за высшими уровнями управления.

Четыре системы Лайкерта – постулат Рэнси-са Лайкерта, согласно которому существует четыре системы управленческого стиля: диктаторски-авторитарный, благосклонно-авторитарный, консультативно-демократический и вовлеченно-демократический.

Школа человеческих отношений (human relations school) – исторически существовавший концептуальный подход, в центре которого находится человеческий фактор, включающий и отношения между людьми в процессе работы. Известными исследователями этого направления были Мэри Паркер Фоллет и Элтон Мэйо.

Этика (ethics) – принципы, отделяющие правильное поведение от неправильного.

Этические нормы (code of ethics) – система общих ценностей и правил этики, соблюдения которых организация требует от своих сотрудников.

Эффект Хоторна (Hawthorne effect) – условие, при котором новизна, интерес к эксперименту или повышение внимания к исследуемому вопросу приводят к искажению, слишком благоприятному результату во время эксперимента.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Анисимов О.С. Методология: функция, сущность, становление. М., 1996.
2. Анисимов О.С. Новое управленческое мышление: сущность и пути формирования. М., 1991.
3. Анисимов О.С., Деркач А.А. Основы общей и управленческой акмеологии. М., 1995.
4. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989.
5. Архангельский Г. Тайм-драйв: как успевать жить и работать. М.: Манн, Иванов и Фарбер, 2006.
6. Бальхин Г.А. Управление развитием образования. М.: Экономика, 2003.
7. Вересов Н.Н. Делегирование: самая суть / Центр дистанционного образования «Элитариум». – <http://www.elitarium.ru>
8. Вульфсон Б.Л. Стратегия развития образования на Западе на пороге XXI века. М.: УРАО, 1999.
9. Деркач А.А., Кузьмина Н.В. Акмеология: пути достижения вершин профессионализма. М.: РАУ, 1994.
10. Емельянов А.Л. Уровни профессионализма в управленческой деятельности // Менеджмент в России и за рубежом. 1998. № 5.
11. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. М.: Олимп-бизнес, 2003.
12. Карпов А.В. Психология менеджмента: Учебное пособие. М., 1999.
13. Коллинз Д., Поррас Д. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004.
14. Кондратьев В. 7 нот менеджмента. Настольная книга руководителя. М.: Эксмо-Пресс, 2007.
15. Ладенко Н.С., Семенов И.Н., Советов А.В. Рефлексивная организация проектировочного мышления. Новосибирск, 1990.
16. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник. М.: Дело, 2003.
17. Лоранж П. Новый взгляд на управление образованием: задачи руководства. М.: Олимп-Бизнес, 2004.
18. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Вильямс, 2007.
19. Маркова А.К. Психология профессионализма. М., 1996.
20. Менеджмент, маркетинг и экономика образования / Под ред. А.П. Егоршина. Н.Новгород: НИМБ, 2004.
21. Менеджмент: теория и практика в России: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, М.Л. Разу, А.В. Тихомировой. М.: ФБК-ПРЕСС, 2003.
22. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 2000.
23. Огарков А.А. Управление организацией: Учебник. М.: Эксмо, 2006.
24. Панфилова А.П. Игротехнический менеджмент. СПб.: Знание, 2003.
25. Панфилова А.П., Громова Л.А., Богачек И.А., Абчук В.А. Основы менеджмента. Полное руководство по кейс-технологиям / Под ред. проф. Соломина В.П. СПб.: Питер, 2004.
26. Пинский А.А. Образование свободы и несвобода образования. М.: УРАО, 2001.
27. Портер М. Конкуренция. М.: Вильямс, 2006.
28. Проблемы теории и практики управления. 2004. № 3.
29. Путь менеджера от новичка до гуру: Лучшие материалы Сообщества менеджеров Executive, 2001–2005: Сб. ст. М.: Манн, Иванов и Фарбер, 2006.
30. Савостенко П.Н. Управление персоналом в системе образования: Учеб. пособие. Минск: Академия последипломного образования, 2002.
31. Семенов И.Н. Проблемы рефлексивной психологии решения творческих задач. М., 1990.
32. Семенов И.Н., Степанов С.Ю. Рефлексивная психология и педагогика творческого мышления. Запорожье, 1992.
33. Симонов В.П. Педагогический менеджмент: наука в образовании М.: Высшее образование, 2007.
34. Степанов С.Ю., Маслов С.Н., Яблокова Е.А. Управленческая инноватика: рефлепрактические методы. Вып. 1. М., 1993.
35. Тарасов В. Искусство управленческой борьбы. М.: Добрая книга, 2006.
36. Томпсон-мл. А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. М.: Вильямс, 2002.
37. Управление изменениями. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – (Серия: Классика Harvard Business Review).
38. Управление качеством образования / Под ред. М.М.Поташника. М.: Педагогическое общество России, 2000.
39. Ушаков К.М. Развитие организации: в поисках адекватных теорий. М.: Сентябрь, 2004.
40. Ушаков К.М. Ресурсы управления школьной организацией. М.: Сентябрь, 2000.
41. Фасхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения: Учебное пособие. М., 1997.
42. Цыгичко В.Н. Руководителю о принятии решений. М.: Инфра-М, 1996.
43. Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение. СПб.: Питер, 2006.
44. Щедровицкий Г.П. Избранные труды. М., 1995.

СОДЕРЖАНИЕ

РАЗДЕЛ I. РУКОВОДИТЕЛЬ ОУ – ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕНЕДЖЕР

Глава I. Эффективное управление организацией	3
§ 1. Понятие «управление»	3
§ 2. Управление заинтересованными сторонами.....	7
§ 3. Роли менеджера	11
§ 4. Делегирование или игра в ответственность	13
Глава II. Планирование и управление временем	17
Глава III. Постановка задач, организация, координация и контроль деятельности подчиненных	24
§ 1. Способы постановки целей и задач в организации.....	24
§ 2. Ключевые аспекты и сущность управленческого контроля	26
§ 3. Рациональный процесс планирования и контроля.....	29
Глава IV. Принятие решений	32
Глава V. Мотивация	35

РАЗДЕЛ II. ОБЩЕНИЕ И КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Глава I. Система организационного общения	39
§ 1. Общение как вид деятельности.....	39
§ 2. Особенности межличностного восприятия	41
§ 3. Фазы процесса общения. Структура коммуникативного акта	42
§ 4. Вербальные и невербальные средства коммуникации	44
§ 5. Барьеры общения	46
§ 6. Преодоление коммуникативных барьеров	49
Глава II. Формы общения	50
§ 1. Деловая беседа: стратегия и тактика ведения	50
§ 2. Совещания: типы, стили, функции, причины неэффективности.....	52
§ 3. Виды совещаний.....	56
§ 4. Публичное общение (выступление).....	58
§ 5. Типичные ошибки публичных выступлений.....	63
Глава III. Информационные потоки в организации	66
§ 1. Структура информационных потоков	66
§ 2. Типы коммуникационных сетей в организации	67
§ 3. Неформальные сети коммуникаций в организации	68
§ 4. Коммуникации, общение и стиль управления	68
§ 5. Пути повышения эффективности коммуникаций и общения в организации.....	69

РАЗДЕЛ III. ДОКУМЕНТООБОРОТ В ОРГАНИЗАЦИИ

§ 1. Классификация и функции документов	70
§ 2. Виды документов и их подготовка	70
§ 3. Требования к оформлению документов.....	75
§ 4. Юридическое значение документа	77
Глоссарий	78
Рекомендуемая литература	83

Учебное издание

Иванов А.В., Шимутин Е.Н.

ДЕЛОВОЕ АДМИНИСТРИРОВАНИЕ

Учебное пособие

Редактор *Е.Н. Обухова*
Верстка *Е.В. Конобеева*

Лицензия серия ЛР № 021321 от 14.01.99.
Подписано в печать 10.03.2009.
Формат 60х90/8. Объем 10,75 п.л.
Печать офсетная. Бумага офсетная.
Тираж 160 экз. Заказ № 11.

Издательство Академии повышения квалификации
и профессиональной переподготовки работников образования
125212, Москва, Головинское шоссе, д. 8, корп. 2.

Отпечатано в типографии АПКППРО
107014, Москва, ул. Короленко, д. 2/23.