

Административные методы управления

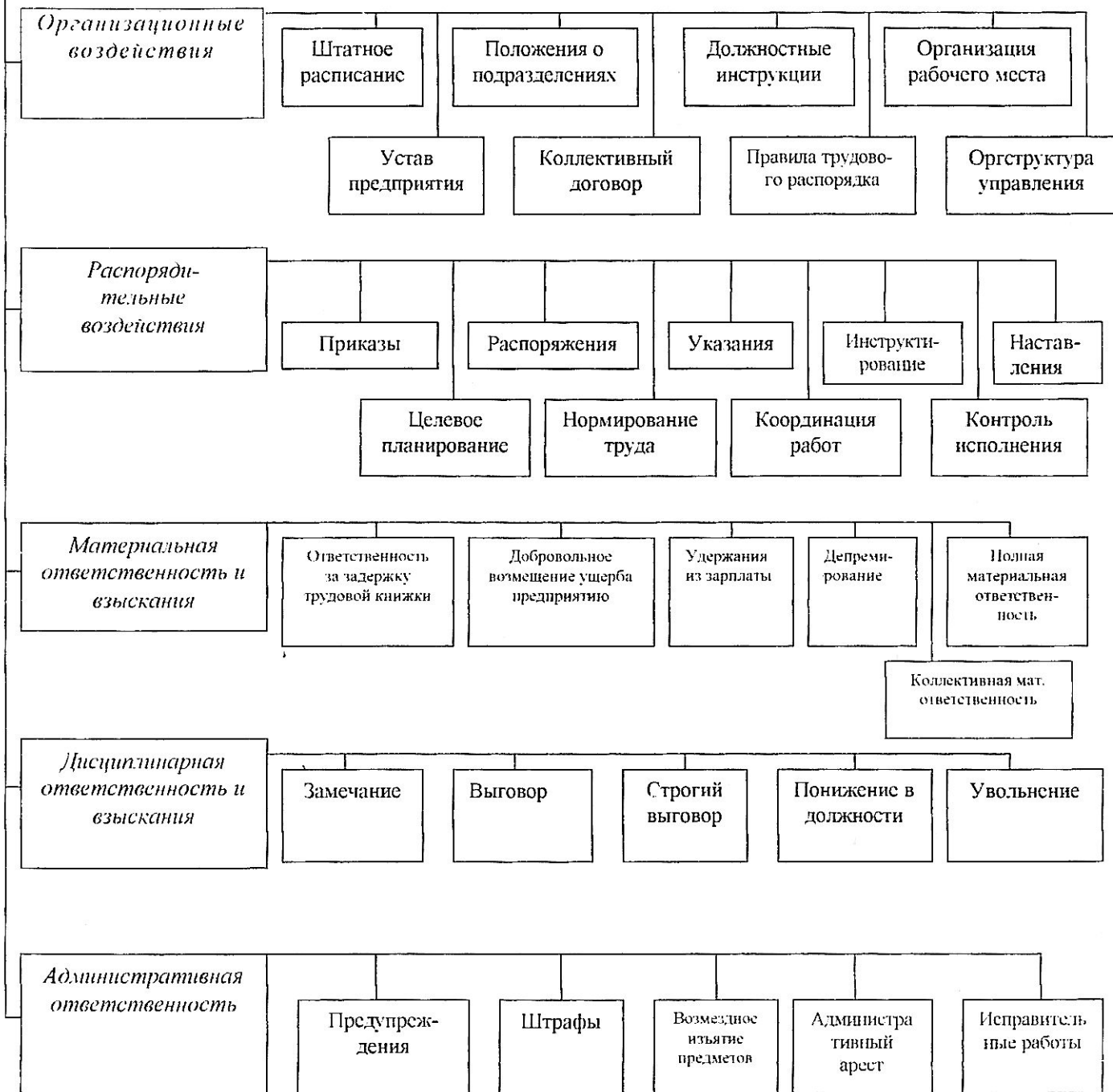


Рис. 1. Классификация административных методов управления персоналом.

Экономические методы управления

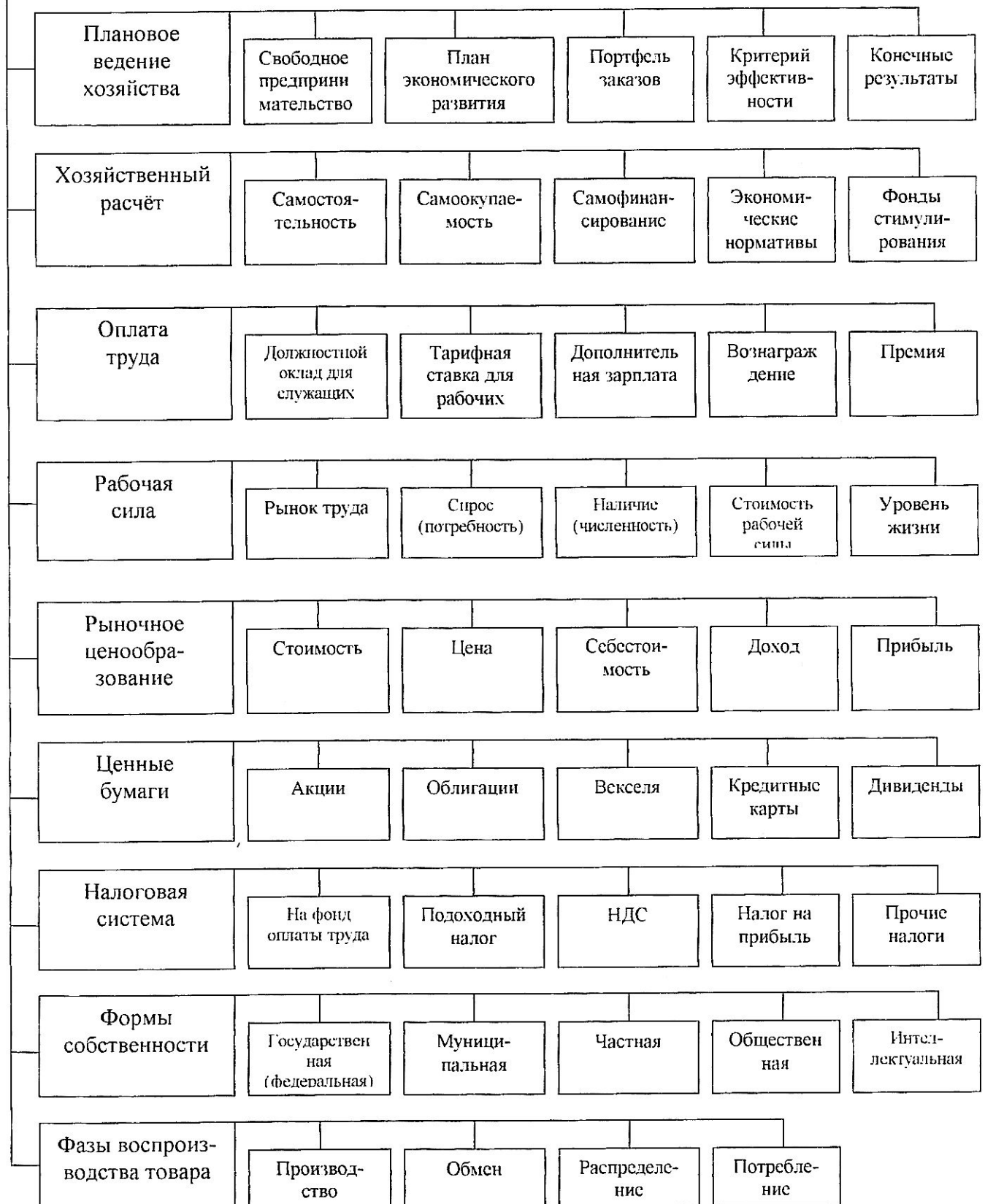


Рис. 2. Классификация элементов, регулируемых экономическими методами управления.

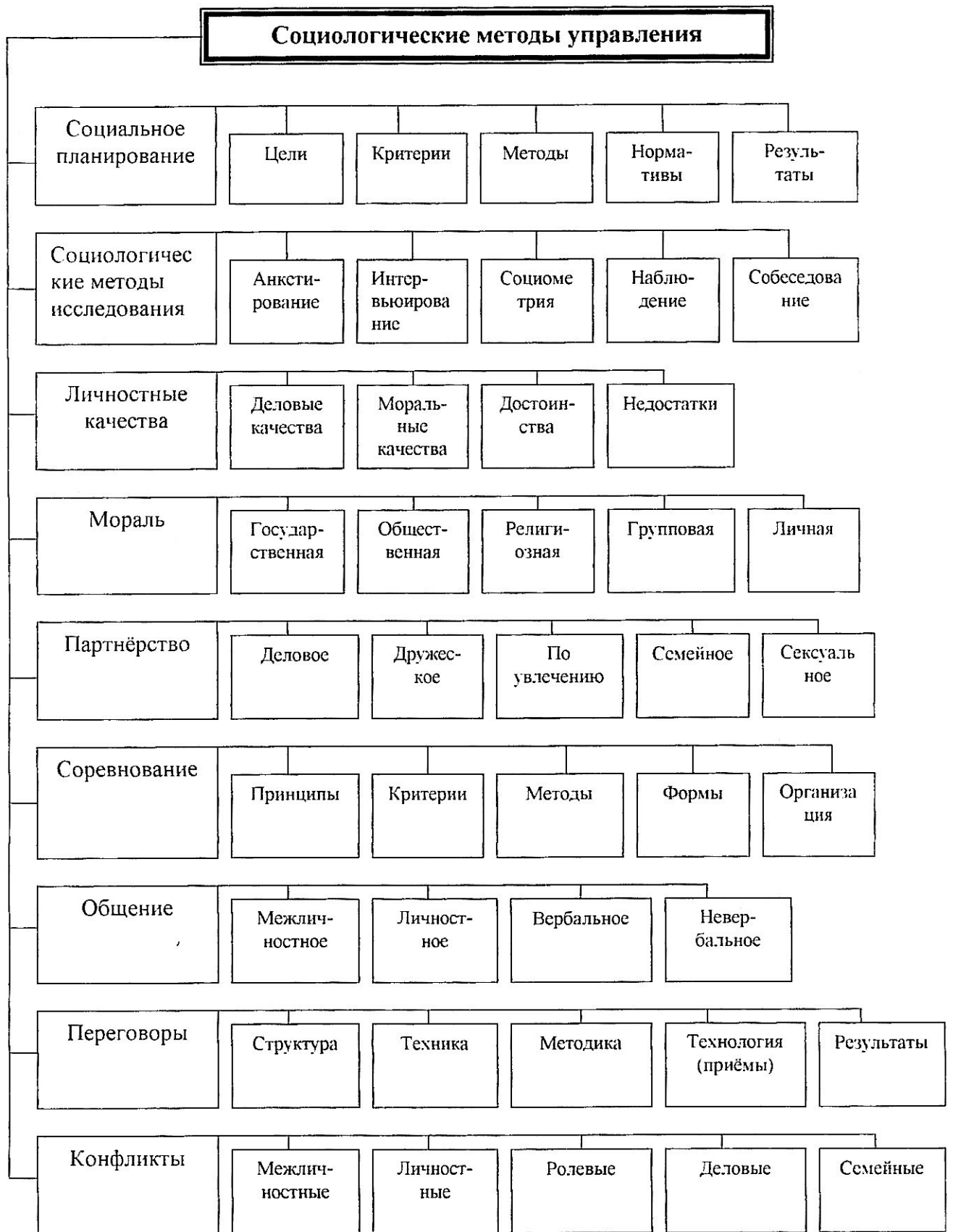


Рис. 3. Схема классификации элементов, регулируемых социологическими методами

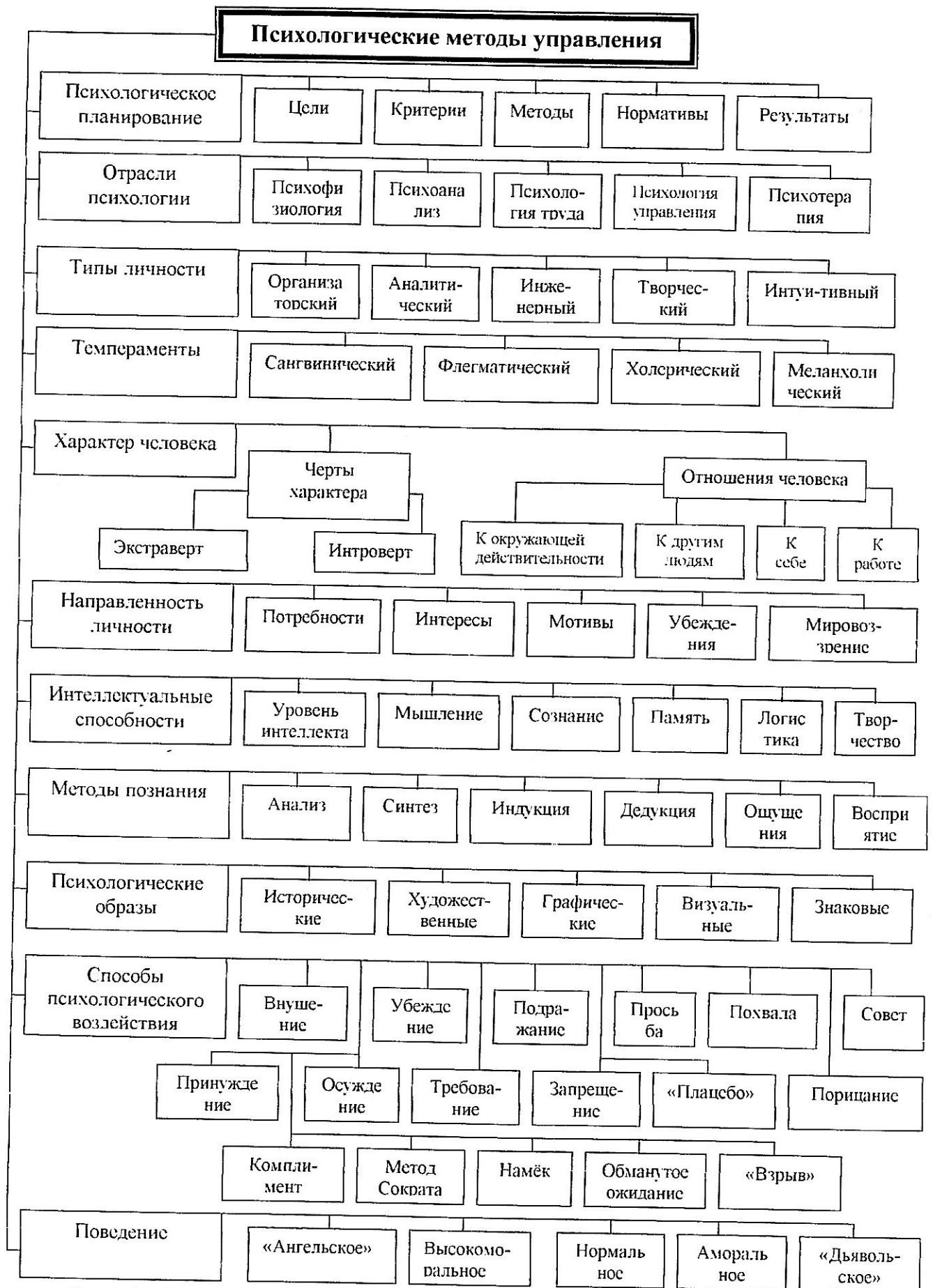


Рис. 4. Элементы, регулируемые психологическими методами

СОВРЕМЕННАЯ ТЕХНОЛОГИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Процесс коммуникации согласно современным технологиям происходит следующим образом (рис.2):

перед тем, как коммуникатор (партнер по коммуникации) K_1 произнесет, например, слово "снег", в его правом полушарии появляется аналог A_1 (либо он представляет снег белым, искрящимся, светлым, ассоциируя с чем-то чистым, либо хрустящим, либо мягким, пушистым, колючим, холодным), который затем левым полушарием переводится в знаковую информацию Z_1 - конкретные слова. Коммуникатор K_2 получая от K_1 словесную знаковую информацию Z_2 левым полушарием, преобразует ее в аналог A_2 , который формируется в правом полушарии. Коммуникатор K_2 представляет по своему снег либо белым, искрящимся, светлым, либо хрустящим, либо мягким, пушистым, колючим, холодным.

Таким образом, на основе одной и той же знаковой информации, аналоги у коммуникаторов K_1 и K_2 могут быть сформированы совершенно разные.

В эффективной коммуникации преобразование аналога в знак называется прямой процедурой Π_1 , преобразование знака, в аналог называется обратной процедурой $ОП_2$. Эффективным общение может быть только тогда, когда прямая и обратная процедуры обеспечивают точную передачу аналога. Общение на уровне знаковой информации (словесное общение) приводит к проблемам в управлении персоналом, образовании, к отсутствию взаимопонимания.

Для точной передачи информации недостаточно общение на знаковом уровне, необходима точная передача аналога. Для эффективного общения коммуникатор K_1 должен при передаче информации настроиться на аналогичное восприятие коммуникатора K_2 .

Как можно определить, насколько достоверно передается и воспринимается и воспринимается информация?

Известны два типа аналоговой информации:

моноканальная аналоговая информация, определяемая интонацией, темпом, позой, дыханием, тембром голоса (управляется только правым полушарием);

стереоканальная аналоговая информация, определяемая движением правой или левой руки, покраснением, мимикой на левой или правой стороне лица.

Левая стереоканальная аналоговая информация (жесты, мимика левой части тела) управляется правым полушарием мозга (рис.3) и характеризует эмоционально-значимую составляющую информации. Таким образом, можно определить, насколько Вы эмоционально вовлечены в процесс коммуникации.

Правая стереоканальная аналоговая информация (жесты, мимика правой части тела) управляется левым полушарием мозга (рис.3) и характеризует знаково-логическую составляющую информации.

Для того, чтобы отсутствовало недоверие к Вашей информации,

необходимо помнить три правила:

во-первых, правосторонняя аналоговая информация должна быть симметрична левосторонней аналоговой информации. Если Ваш партнер улыбается искренне, он улыбается симметрично;

во-вторых, моноканальная аналоговая информация должна соответствовать знаковой информации. Любой фразе должен соответствовать верно выбранный тон. Для того, чтобы сказанное Вами воспринималось достоверно, необходимо уделить максимум внимания не тому, что Вы говорите, а тому, как Вы это произносите. Вряд ли Вам поверит партнер, когда Вы говорите, что все в порядке, а на Вашем лице при этом отпечаток напряженности. Вряд ли Вам поверит партнер, когда Вы говорите по телефону тоном "скупого рыцаря", что Вы очень хотите видеть его в ближайшее время;

в-третьих, левая стереоканальная аналоговая информация должна соответствовать знаковой информации. Если Вы предпринимаете попытки по мотивации подчиненных на достижение цели, но сами при этом эмоционально не вовлечены (это легко можно определить по Вашим жестам), успеха Вы не добьетесь.

Помните, что мозг человека устроен, как "детектор лжи". Если имеется хотя бы одно несоответствие вышеозначенным правилам, появляется недоверие к передаваемой информации.

Каждый человек, анализируя свой жизненный опыт, способен формировать аналоги трех типов или в трех модальностях:

визуальной (при этом внешняя и внутренняя аналоговая информация представляет собой комплекс зрительных образов);

аудиальной (при этом аналоговая информация представляет собой комплекс звуков);

кинестетической (при этом аналоговая информация представляет собой комплекс ощущений: вкус, осязание, обоняние и другие ощущения тела),

Как можно настроиться на аналоговое восприятие партнера по коммуникации?

Вернемся к примеру общения двух коммуникаторов. Для того, чтобы общение было эффективным, коммуникатору K_1 необходимо передать информацию, используя ту модальность, в которой готов ее воспринять партнер по коммуникации K_2 . А коммуникатору K_2 необходимо передать информацию, используя ту модальность, в которой готов ее воспринимать партнер по коммуникации K_1 . Таким образом, выполняется необходимое условие эффективной коммуникации: аналоговое соответствие переданной и воспринятой информации.

Модальность внутреннего процесса партнера по коммуникации можно определить по следующим индикаторам: словесные предикаты; глазные сигналы доступа к внутреннему процессу партнера; жесты рук; темп речи; интонация голоса; походка (табл.).

Словесные предикаторы - слова, характеризующие модальность внутреннего процесса.

Слова:

представьте, видишь, какая прекрасная, ярко, красиво, прозрачно, прекрасно, посмотрите, мне кажется, вижу и т.п. - характерны для визуальной модальности;

слушайте, созвучно, громко, тихо, хрустящий, логично и т.п. - аудиальной модальности;

легко, чувствовать, тяжело, тепло, уютный, мягкий, притрагиваться и т.п. - кинестетической модальности.

Второй индикатор определения модальности - глазные сигналы доступа к внутреннему процессу партнера.

В то время, как партнер по коммуникации переводит аналог в знак, по движению его глаз можно определить в какой модальности происходит у него процесс преобразования.

Условно поле зрения партнера по коммуникации, смотрящего на нас, можно разделить на 9 зон (рис.4).

1-2-3-5- зоны визуальной модальности. При взгляде в эти зоны у партнера по коммуникации происходит внутренний процесс преобразования аналога в знак в визуальной модальности.

4 - 6 - 9 - зоны аудиальной модальности. При взгляде в эти зоны у партнера по коммуникации происходит внутренний процесс преобразования аналога в знак в аудиальной модальности.

7 - 8 - зоны кинестетической модальности. При взгляде в эти зоны у партнера по коммуникации происходит внутренний процесс преобразования аналога в знак в кинестетической модальности.

Для того, чтобы Вы получили доступ к внутреннему процессу партнера по коммуникации, Вам необходимо задать вопрос, выводящий партнера за пределы оперативной памяти, очень внимательно наблюдая при этом за движением его глаз. Вы можете определить модальность процессов партнера по коммуникации, используя глазные сигналы доступа, при постановке, например, таких вопросов: Ваша наиболее удачная прогулка за последние пять лет? Можете представить шум набегающих волн при звездном небе? Какое самое светлое детское воспоминание? Каким бывает раннее утро в золотую осень? Не исключено, что для многих это будет открытием. Даже свое имя наоборот Ваши партнеры по коммуникации будут воспринимать по-разному. Кто-то сначала представит свое имя наоборот, как правило, это коммуникаторы, склонные к визуализации, чему будет соответствовать движение глаз в позиции визуальной модальности. Коммуникаторы с развитой аудиальной модальностью начинают проговаривать свое имя по одной букве, чему соответствует движение глаз в 4,6, либо 9 позиции.

В схеме глазных сигналов доступа существуют две особые зоны конструирования. Зона I (B_K) - визуальное конструирование. В этой зоне конструируются образы, которые коммуникатор до сих пор не видел, либо не видел в определенном контексте. Например, родители спрашивают сына, где он был во время занятий. А сын вместо того, чтобы вспомнить, начинает конструировать (придумывать) в I позиции.

Зона 4 (А_к) - аудиальное конструирование. В этой зоне конструируются образы, которые партнер по коммуникации до сих пор не слышал.

Зоны 2, 3, 5 (В_э) - эйдетическое конструирование. Эйдетическое восприятие - вспоминание событий со всеми подробностями в визуальной, аудиальной и кинестетической модальностях. В этих зонах происходит вспоминание зрительных образов.

Зоны 6,9 (А_э) - эйдетическое восприятие звуков. В этих зонах происходит вспоминание звуковых сигналов.

До 5-7 лет (иногда до 14) каждый человек способен к эйдетическому восприятию мира, используя все виды модальности. Поэтому детские воспоминания этого периода остаются на всю жизнь. В дальнейшем у каждого человека развивается свой избыточный канал воспоминания (либо визуальный, либо аудиальный, либо кинестетический), определяющий наиболее развитый вид памяти. Избыточному каналу соответствует глазной сигнал доступа, в котором партнер по коммуникации будет находиться большую часть времени.

Если модальность своего внутреннего процесса Вы способны подстроить под процесс, происходящий в партнере по коммуникации, то, тем самым, Вы способны настраиваться в любой ситуации на аналоговое восприятие своего партнера, что и требуется для эффективной коммуникации.

В противном случае может произойти тоже, что с двумя несговорчивыми руководителями. Эти руководители высшего уровня управления одного предприятия в течение часа пытались переубедить друг друга по вопросам стратегического развития, причем один из них часто обращался к своему оппоненту со словами: - Представь себе... А другой в ответ: - Послушай меня... Разумеется, так ни до чего они и не договорились.

В данном примере второй руководитель заставлял перейти первого из образного представления на уровень логики. Не добавлял образы в то, что тот себе представлял, а заставлял его перейти в другую модальность. Первый же руководитель не захотел прерывать свой процесс и переключиться в модальность второго. Так что результат обсуждения был предрешен отсутствием знаний по эффективным коммуникациям.

Задача эффективного коммуникатора - быть постоянно в модальности партнера по коммуникации. Необходимо всегда быть готовым сообщить партнеру по коммуникации информацию в такой форме, в которой она понятна ему.

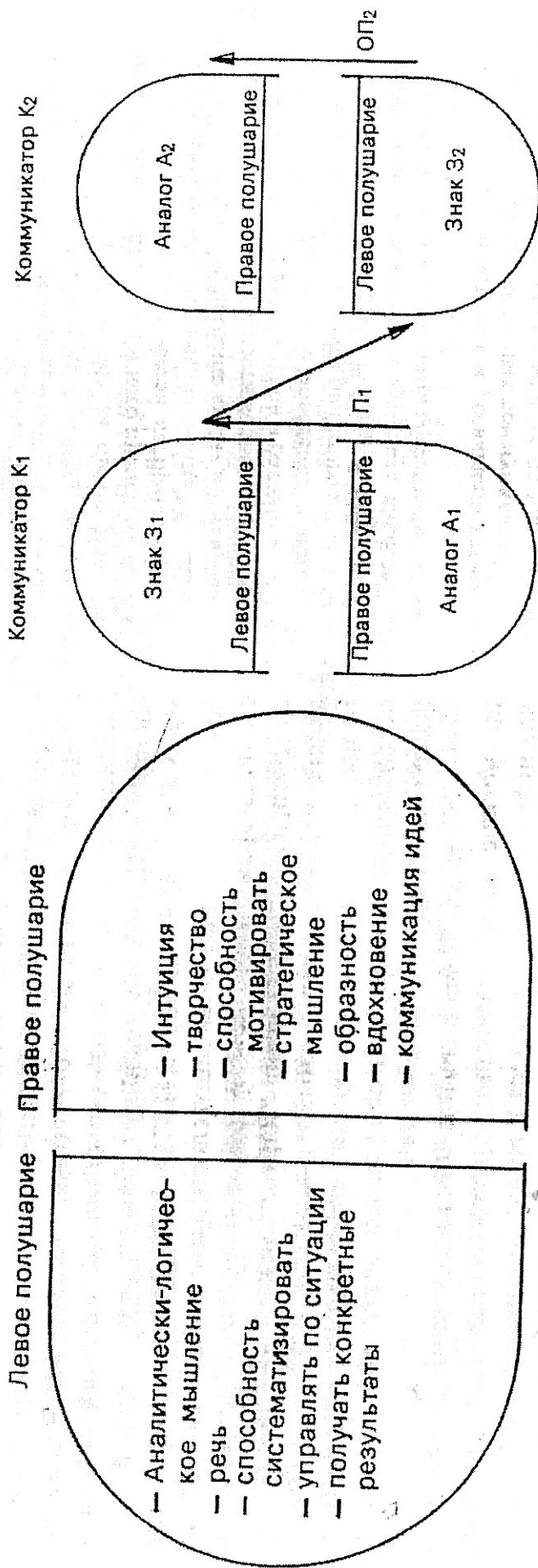
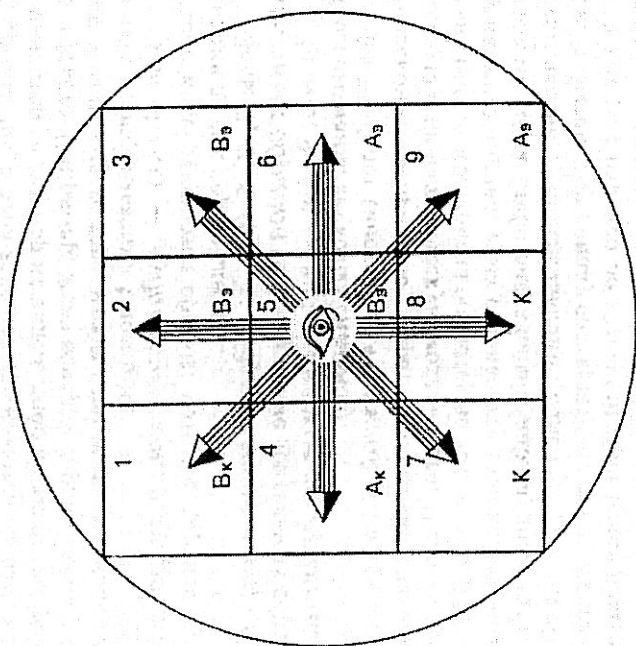


Рис. 1.7. Полушария головного мозга

Рис. 3.1. Модель процесса коммуникации

ИНДИКАТОРЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ МОДАЛЬНОСТИ

Индикатор	Модальность		
	визуальная	аудиальная	кинестетическая
1. Глазные сигналы доступа	вверх прямо, вверх влево, вверх вправо, прямо перед собой 1-2-3-5	направо, налево, вниз направо 4-6-9	вниз прямо, вниз налево 7-8
2. Модальные предикаты	(описание со стороны наблюдателя)		
	представьте, ярко, видимо, перспектива, прозрачной т.п.	созвучно, послушайте, громко, логично и т.п.	легко, чувство, трудно, удобно и т.п.
3. Жесты рук	на уровне лица	выше пояса	ниже пояса
4. Темп речи	ускоренный	ровный, размеренный	замедленный
5. Интонация голоса	повышенная	монотонная	пониженная



- В — визуальная модальность
- А — аудиальная модальность
- К — кинестетическая модальность
- з — зидетика
- к — конструирование

Схема глазных сигналов доступа /стрелками отмечено направление взгляда партнера по коммуникации/

ВЛАСТЬ И ВЛИЯНИЕ КАК СОСТАВЛЯЮЩИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА

- 6.1. Руководство и лидерство
- 6.2. Власть и влияние
- 6.3. Источники власти в организации
- 6.4. Стили руководства

6.1. Руководство и лидерство

Руководство можно определить как умственную и физическую деятельность, целью которой является выполнение подчинёнными предписанных им действий и решение определённых задач.

Руководитель должен иметь:

- широкое общее представление о положении дел за пределами своего подразделения, осознание изменений во внешней среде и возможностях их использования;
- чуткость к ситуациям внутри и вне фирмы;
- творческий подход и умение мотивировать себя и персонал;
- желание и способность сотрудничать;
- понимание результатов, умение планировать и выполнять планы;
- способность идти на риск;
- способность принимать решения;
- готовность дать оценку полученным результатам и определить программу развития фирмы и ее персонала.

Эффективное руководство – это эффективное использование:

- Статуса лидера;
- Влияния;
- Власть.

☛ Руководитель всегда занимает должность и обладает определенными официальными полномочиями, использует власть.

☛ *Лидерство* - это способность влиять на личности и группы, направляя их деятельность на достижение цели.

Достижение целей организации определяет и деятельность руководителя. Однако руководитель и лидер - не тождественные понятия. Руководитель может быть и лидером, но в то же время лидер может не являться руководителем всей организации либо вообще не занимать руководящей должности. Руководитель и лидер имеют общие характеристики: между ними и другими членами организации устанавливаются и поддерживаются отношения доминирования и подчинения. И руководитель и лидер используют различные средства влияния. В идеале либо лидера должны назначить руководителем, либо руководитель должен стать лидером. Для практического воплощения этого требования необходима характеристика лидерства, которая может быть получена в ходе его сравнительного анализа с руководством (*Табл. 1.*).

Таблица 1

Сравнительный анализ лидерства и руководства

Руководство	Лидерство
1	2
1. Руководство может осуществлять "коллективный руководитель" - коллегиальный орган управления.	1. Лидерство всегда персонифицировано, связано с личностью руководителя.
2. Цели руководителя и исполнителя могут быть не согласованы.	2. Цели лидера должны согласовываться с целями его последователей.
3. Руководителя организации назначает ее учредитель	3. Лидером становятся - в первую очередь благодаря особым качествам личности.

1	2
4. Руководитель воспринимает структуру организации как данную и в течение своей карьеры стремится обеспечить максимально быстрое свое продвижение по ступеням иерархии, достигая ее вершины в преклонном возрасте.	4. Лидер, как правило, оказывает мощное влияние на формирование организации.
5. Руководитель должен направлять деятельность подчиненных.	5. Лидер увлекает за собой своих последователей.
6. Руководитель может использовать различные формы влияния и власти, в том числе и имеющие организационную основу.	6. Лидер сравнительно ограничен в применении, например, принуждения. В большей мере он должен полагаться на власть эксперта, использовать свои харизматические данные.
7. Руководитель, как правило, широко известен. И чем более высокий пост он занимает, тем шире его известность.	7. Что касается наилучших лидеров, то люди и не подозревают об их существовании. Затем идут лидеры похуже, этих люди хранят и почитают. Затем идут руководители, которых люди боятся; и, наконец, те, которых ненавидят.

Несмотря на то, что руководство — существенный компонент эффективного управления, эффективные лидеры не всегда являются одновременно и эффективными управляющими. Об эффективности лидера можно судить по тому, в какой степени он или она влияют на других. Иногда эффективное лидерство может и мешать формальной организации. Например, влиятельный неформальный лидер может сделать так, что трудовой коллектив начнет ограничивать выпуск продукции или производить товары или услуги низкого качества.

Руководитель организации — человек, который одновременно является лидером и эффективно управляет своими подчиненными. Его цель — влиять на других таким образом, чтобы они выполняли работу, порученную организации.

Управляющий становится во главе организации в результате намеренного действия формальной организации — делегирования полномочий. Лидерами, с другой стороны, становятся не по воле организации, хотя возможности вести за собой людей тоже можно увеличить путем делегирования полномочий. Члены организации знают, кто их руководитель, а вот ведомые не всегда знают, что их ведут. Наконец, действия лидеров не ограничиваются рамками каких-либо полномочий и структур.

Таблица 2

Рекомендации по использованию эффективного лидерства

Рекомендуется	Не рекомендуется
<ul style="list-style-type: none"> - подчинять свой стиль ситуации; - ясно продемонстрировать свое значение; - поддерживать каналы связи открытыми; - слушать своих подчиненных; - делегировать дела своим подчиненным; - проявлять энтузиазм. 	<ul style="list-style-type: none"> - доминировать; - думать, что лидеры приходят с совершенно готовыми идеями; - думать, что идеи есть только у лидеров; - полагаться только на свою харизму; - забывать слушать своих людей; - говорить людям, что важно, а самому делать противоположное.

6.2. Понятия “власть”, “влияние” и их взаимосвязь

Для реализации планов, обеспечивающих достижение целей организации, необходимо эффективное влияние на членов организации.

Влияние - это изменения в поведении, отношениях, оценках, действиях одного человека под воздействием поведения другого.

Субъектами влияния в организации являются: по вертикали - руководители и подчиненные; по горизонтали - коллеги; вне организации - потребители и поставщики, конкуренты, государственные и общественные органы и т.д.

Формы и инструменты влияния различны: от “слезной мольбы до бомбы”. Например, руководитель влияет на подчиненных через установление заданий и вознаграждения, делегирование полномочий и предоставление ресурсов. Подчиненные оказывают влияние на руководителя через неформальные контакты, предоставляемую информацию, предложения по совершенствованию организации. Один человек может также влиять на другого и с помощью одних лишь идей.

Для того чтобы сделать свое лидерство и влияние эффективными, руководитель должен развивать и применять *власть*.

Власть - это возможность действовать и способность воздействовать на ситуацию или поведение других людей в целях достижения целей организации.

Власть руководителя зависит от ряда факторов, в том числе от его формальных полномочий, личностных качеств руководителя и подчиненного, реального влияния руководителя на подчиненного, конкретной ситуации.

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

Лицо А имеет столько власти над лицом В, насколько В зависит от А

Баланс власти возможен в форме компромисса между руководителем и подчиненными. Руководитель “не замечает”, например, нарушений дисциплины подчиненными. Подчиненные оказывают руководителю дополнительные услуги, предоставляют информацию, в том числе неформальную. И чем больше услуг, ресурсов получает руководитель, тем сильнее его зависимость от подчиненных.

Руководитель должен сознавать, что поскольку подчиненные часто тоже обладают властью, использование им или ею в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных такую реакцию, при которой они захотят продемонстрировать свою собственную власть. А это, в свою очередь, может принести к напрасной трате усилий и снизить уровень достижения целей. Поэтому эффективный руководитель старается поддерживать разумный баланс власти: достаточной для обеспечения достижения целей, но не вызывающей у подчиненных чувства обездоленности и, отсюда, — непокорности. Этот баланс представлен на Рис.1.

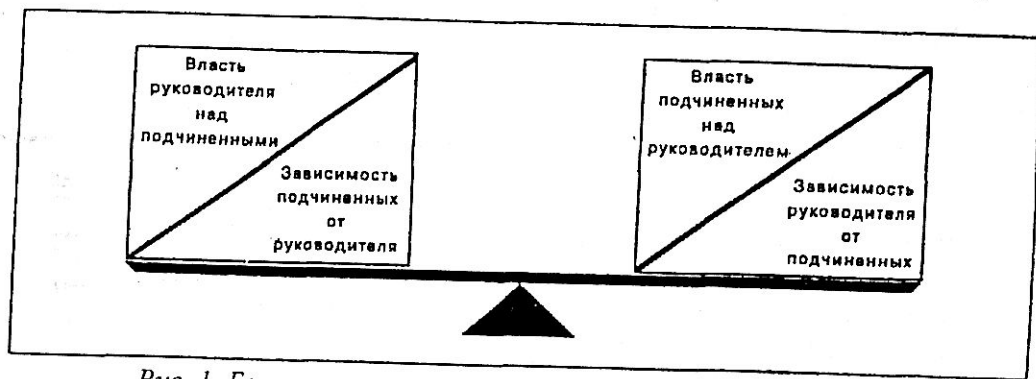


Рис. 1. Балансирование власти руководителей и подчиненных

Кроме подчиненных, над руководителем могут иметь власть его коллеги. Например, если руководитель по финансовым или производственным вопросам зависит от услуг отдела по обработке данных, начальник этого отдела будет иметь над ним некоторую власть. Возросшее значение компьютеров в организациях привело к тому, что возросла власть персонала отделов обработки данных. Чем больше необходимой информации, ресурсов или услуг один руководитель дает другому, тем больше его или ее власть над этим другим руководителем. Поскольку секретари начальников как правило знают, с кем нужно связаться, чтобы получить конкретную информацию, то они также часто держат в руках значительную долю власти.

6.3. Источники власти в организации

Важнейшими характеристиками власти являются ее основа (характер) и форма (источник). Различные формы власти в зависимости от ее основы могут быть объединены в три группы (см. Таблица 3).

Основные формы власти

Основа власти	Формы власти
Организационная	Принуждение; вознаграждение; законная власть
Личностная	Эксперта; примера; потребность во власти
Личностно-организационная	Власть на информации; власть связей; право на власть

1) Формы власти, имеющие *организационную* основу, применяются наиболее широко.

Власть, основанная на принуждении. Влияние через страх

Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать таким образом, который помешает удовлетворению какой-то насущной потребности, или вообще может сделать какие-то другие неприятности.

Власть, основанная на *принуждении*, может осуществляться через факторы экономического принуждения. Это может быть страх полной потери работы или перевода на неполную рабочую неделю, отсутствие продвижения по служебной иерархии, отказ в повышении заработной платы.

Рабочее место дает богатые возможности развивать власть, используя страх и принуждение, потому что множество наших потребностей удовлетворяются именно там. Например, страх потерять работу свойствен, кажется, всем. В определенных обстоятельствах можно так легко и эффективно использовать страх, что некоторые руководители часто прибегают к нему: даже намек на увольнение, лишение каких-либо полномочий или понижение в должности обычно дает немедленные результаты. Когда подчиненные надежно защищены от такого рода угроз, грубых и прямых, руководитель может использовать более тонкие способы вселения страха.

Иногда руководитель может использовать более тонкие способы вселения страха.

Пример Компании "Охайо-Белл" демонстрирует как можно уйти от насилия и всё же эффективно вселять страх в подчинённых. Компания показала фильм, который как бы моделировал прогноз будущего – когда конгресс собрался национализировать телефонную систему, так как она постепенно разорялась и теряла способности оказывать услуги. В результате огромное количество сотрудников лишилось бы работы. Директор закончил свой текст призывом: "Полноценная дневная работа за полноценную дневную плату!" этот призыв мог бы спасти компанию, если бы много лет назад (т.е. в настоящий момент) рабочие бы последовали бы ему. Повышение производительности труда после просмотра этого фильма позволило ей на протяжении 3-х лет увеличить свои доходы на 29 млн. долларов.

Обращение к страху может стать эффективным методом влияния, если предполагается конкретные меры. Можно встретить в телевизионных коммерческих рекламах.

Слабые стороны влияния через страх:

Влиянию через страх присущи недостатки, которые связаны тем, что оно порождает неудовлетворенность работой. Это в долгосрочной перспективе приводит к снижению результативности и эффективности работы, может вести к развалу организации. Принуждение, основанное на страхе, может привести к временной покорности подчиненного, но оно порождает скованность, страх, отчуждение и месть. Страх может быть использован и фактически используется в современных организациях, но не часто, т.к. он со временем может стать весьма дорогостоящим способом влияния.

Власть, основанная на вознаграждении. Влияние через положительное подкрепление

Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность или доставить удовольствие.

Обещание вознаграждения — один из самых старых и часто самых эффективных способов влияния на других людей. *Власть, основанная на вознаграждении*, оказывает влияние через положительное подкрепление подчиненного с целью добиться от него желаемого поведения. Исполнитель не сопротивляется этому влиянию, потому что он или она в обмен на выполнение того, что хочет руководитель, ждет получения вознаграждения в той или иной форме.

В анализе власти через *вознаграждение* необходимо учитывать следующие моменты.

1. Вознаграждение должно быть связано с удовлетворением активной и сильной потребности исполнителя.

2. Исполнитель должен быть уверен, что выполнение задания приведет к объявленному размеру вознаграждения.

3. Необходимо определить порог чувствительности вознаграждения. Его размер должен быть достаточно значимым для исполнителя и адекватен затраченным усилиям (по оценке не только руководителя, но и исполнителя).

4. Требуется обеспечить адекватность вознаграждения исполнителя и затраченных им усилий по сравнению с другими исполнителями. Важно учитывать и психологические ограничения власти через вознаграждение. Так, выполнение работы вдвое-втрое большей, чем другими работниками, может привести к пересмотру нормативов оценки, их повышению. Как следствие - ухудшение политического климата в коллективе.

Недостатки положительного подкрепления:

- часто бывает не просто определить, что же подчиненный сочтёт за вознаграждение;
- у руководителя из-за ограниченности ресурсов в организации ограничены и возможности выдавать вознаграждения.

Законная власть. Влияние через традиции

Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания, и что его или ее долг — подчиняться им. Он или она исполняют приказания влияющего, так как традиция учит, что подчинение приведет к удовлетворению потребностей исполнителя. Поэтому законную власть очень часто называют традиционной властью. Законная власть бывает действительна тогда, когда подчиненный повинуеться указанию руководителя только потому, что он или она стоит на более высокой ступеньке организационной иерархии. Все руководители пользуются законной властью, потому что им делегированы полномочия управлять другими людьми.

Законная власть формируется через правовые процедуры. Действенность ее в значительной мере определяется не только легитимностью и строгостью мер воздействия, но и уровнем культуры подчиненных. Законная власть связана с традициями и часто опирается на них. Реализация законной власти также осуществляется через определенные процедуры, в первую очередь связанные с принятием решений. Принятие решения - сложный и часто длительный, многоступенчатый процесс. Все его участники, а не только лицо, принимающее окончательное решение, являются носителями законной власти.

Традиция — привлекательный инструмент, как для организации, так и для руководителя. Она обладает огромным преимуществом — безличностью. Исполнитель реагирует не на человека, а на должность. Это обстоятельство повышает стабильность, так как организация не зависит от жизни или способностей какой-то одной личности.

Недостатки влияния через традиции традициях:

Власти, опирающейся на традицию, присущи недостатки, обусловленные тем, что традиция может действовать во вред организации, тормозить ее развитие и приспособление к изменению во внешней среде. Например, молодому руководителю, предлагающему усовершенствовать какой-то вид деятельности, приходится суживаться с заключениями типа: «Мы всегда делали так, всё было хорошо, и ничего менять мы не будем».

2) Формы власти, имеющие *личностную* основу, неотделимы от носителя власти и, как правило, не зависят от статуса, занимаемой должности.

Власть примера. Влияние с помощью харизмы

Властью *примера* обладают руководители, влияющие на поведение подчиненных благодаря своей привлекательности, выдающимся личным качествам, стилю общения. Анализ таких харизматических личностей показывает, что они, как правило, излучают позитивную энергию, уверенно держатся перед подчиненными, имеют независимый характер, положительно оценивают восхищение собой. Они часто имеют внушительную внешность (но не обязательно высокий рост), обладают риторическими способностями - их обращения созвучны мыслям и чувствам слушателей.

Харизма — это власть, построенная не на логике, не на давней традиции, а на силе личных качеств или способностей лидера. Власть примера, или харизматическое влияние, определяется отождествлением исполнителя с лидером или влечением к нему, а также от потребности исполнителя в принадлежности и уважении.

Харизматическое влияние целиком личное. На уровне подсознания исполнитель ждёт, что подчинение, возможно, сделает его похожим на лидера, вызовет к нему уважение.

Некоторые характеристики харизматических личностей:

1. Обмен энергией. Создаётся впечатление, что эти личности излучают энергию и заряжают ею окружающих их людей;
2. Внушительной внешностью. Он не обязательно красив, он привлекателен. Обладает хорошей осанкой и прекрасно держится;
3. Независимость характера. В своих стремлениях к благополучию эти люди не полагаются на других;
4. Хорошие риторические способности. У них есть умение говорить и способности к межличностному общению;
5. Восприятие восхищения своей личностью. Они чувствуют себя комфортно, когда другие выражают им восхищение, несколько не впадая в надменность или себялюбие;
6. Дстойная и уверенная манера держаться. Они выглядят собранными и владеющими ситуациями.

Исполнитель отождествляет себя с руководителем и слепо верит в его способности, испытывает сильную симпатию.

Власть эксперта. Влияние через разумную веру

Исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволяют удовлетворить потребность.

Власть *эксперта* основывается на компетентности руководителя. Компетентность определяется рядом факторов - талантом, общим образованием и профессиональной подготовкой, опытом. Ограниченность власти эксперта обусловлена специализацией в знаниях, а также необходимостью для руководителя постоянно подтверждать свою высокую квалификацию.

Влияние через разумную веру осуществляется следующим образом. Исполнитель представляет, что влияющий обладает особым экспертным знанием в отношении данного проекта или проблем. Исполнитель принимает на веру ценность знаний руководителя. В этом случае влияние считается разумным потому, что решение исполнителя подчиниться является сознательным и логичным. Убедительным примером влияния через разумную веру являются отношения, которые складываются у большинства людей со своим лечащим врачом.

Возрастающая сложность технологии ускорила использование разумной веры как механизма влияния в современных организациях. Сегодня руководители не способны понять многие детали всех операций, имеющих первостепенное значение для дела, которым они занимаются. Например, мало кто из них знает, как ввести в компьютер программу, чтобы иметь информацию, необходимую для планирования и контроля. Поэтому они должны принимать на веру мнение эксперта, что их система данных действительно обеспечивает точной информацией самым эффективным образом.

Ограниченность метода разумной веры:

Разумная вера гораздо менее устойчива, нежели слепая вера, посредством которой влияют на других харизматические личности. Она и действует медленнее. Если специалист окажется не прав, тогда руководитель больше не будет разумно следовать его совету — следовательно, его или ее влияние уменьшится. Кроме того, если харизматический лидер сможет заронить веру в одном-единственном выступлении, то формирование разумной веры потребует длительного времени. Характеристики или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий.

Потребность во власти

Потребность во власти также может стать источником власти. Такую потребность, проявляющуюся в необходимости оказывать влияние на других, имеют все люди. Однако ее сила, актуальность существенно различаются. В обостренной форме эта потребность проявляется у лиц, страдающих невротическими отклонениями. Возможен и “здоровый карьеризм” у людей, имеющих позитивную мотивацию. Проявляется эта форма власти в настойчивом желании давать рекомендации, оказывать помощь, строить интриги и т.д.

3) Последнюю группу образуют формы власти, имеющие *смешанную организационно-личностную* основу.

Власть на информацию

Власть на *информацию* может иметь организационную основу, когда доступ к этой информации руководитель получает по должности. Например, руководители цехов, отделов предприятия получают нормативные документы, участвуют в различных совещаниях, семинарах, где получают различную информацию. Значительной властью на информацию обладает личный аппарат руководителя организации - помощники, советники, секретари.

Власть на информации может иметь и личностную основу, когда доступ к информации обусловлен не должностью, а личными контактами, аналитическими способностями человека. Так, дружеские отношения с руководителем, способность сопоставлять и анализировать информацию повышают уровень информированности носителя этой власти.

Власть связей

Власть *связей* также имеет двойственную основу. Ясно, что чем более высокую должность занимает руководитель, тем шире круг контактов, тем больше возможностей для установления и поддержания связей. Личностная основа такой власти может исходить и не из реальных связей. Более важно, чтобы те, на кого оказывается влияние, воспринимали эти связи как реальные. Типичный пример здесь - родственные связи.

Право на власть

Право на власть предполагает организационную основу - наличие определенной должности в организации. Формально руководители, занимающие одинаковые должности, имеют равные права. Однако каждый из них использует предоставленные ему права в пределах своих способностей, которые очень индивидуальны. Признание этого права подчиненными зависит и от эффективного применения других форм власти - принуждения, вознаграждения, эксперта и т.д.

Влияние путём участия и убеждения

Для того, чтобы исполнитель выполнил задание с максимальным желанием, задействуя все возможности, необходимо использовать такие формы влияния, как убеждение и участие.

Убеждение - это эффективная передача руководителем своей точки зрения исполнителю при помощи различных аргументов.

Для того, чтобы влияние через убеждение было эффективным, руководитель должен отвечать ряду требований. К числу таких требований можно отнести:

- ✓ соответствие аргументации сложности проблемы и уровню исполнителей;
- ✓ соответствие задач, которые должны решить исполнители, их ценностям, целям, нормам;
- ✓ привлекательность личностных качеств руководителя, доверие ему, убежденность в его высокой компетентности.

Слабые стороны влияния через убеждение проявляются в том, что его воздействие сравнительно медленно, неопределенно, однократно и требует больших усилий.

Участие - это включение исполнителя в процесс подготовки и принятия решения.

Включение исполнителя в процесс принятия решения позволяет выявить новые возможности конкретной ситуации, способы решения проблемы. Усиливается творческий характер труда исполнителя. Возникает возможность удовлетворения исполнителем потребностей более высокого уровня. В результате эффективность работы возрастает. Однако и убеждение исполнителей, и тем более участие в принятии решений не получили широкого распространения. Это обусловлено рядом причин.

1. Недостаточная готовность руководителей "поделиться властью". Убеждение исполнителя, а тем более его участие в принятии решений означает признание руководителем определенной доли власти исполнителя, его права влиять на принятие решений. Ответственность же за принимаемые решения, независимо от механизма принятия, несет руководитель.

2. Недостаточная готовность исполнителя. Участие в управлении усиливает творческий характер труда исполнителей. Им предоставляется определенная свобода, право выбора, а следовательно, и ответственность. Однако не все исполнители охотно принимают ответственность.

3. Сравнительная ограниченность сфер, где участие исполнителей в принятии решений будет эффективно. В первую очередь это вопросы экономии ресурсов, повышения качества продукции, совершенствования мотивационного механизма.

6.4. Стили руководства

Стиль руководства - это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации.

Стиль руководства определяется:

1. Степенью делегирования руководителями своих полномочий;
2. Степенью участия подчиненных в принятии решений;
3. Уровнем информированности подчиненных;
4. Типами власти, которые использует руководитель.

Исследования типов руководителей и стилей руководства позволили выявить 3 наиболее часто встречающихся стиля руководства: авторитарный, демократический, либеральный.

I. Авторитарный (автократический):

1. руководитель не делегирует полномочия, принимает решения единолично;
2. подчинённых не привлекают для принятия решений;
3. подчинённым не дают достаточно информации;
4. руководитель использует власть, основанную на принуждении, законную власть.

II. Демократический:

1. руководитель делегирует полномочия;
2. подчинённых привлекают для принятия решений;
3. подчинённым дают достаточно информации;
4. руководитель использует власть примера, власть эксперта, власть информации, власть связи.

III. Либеральный:

1. руководитель фирму представляет;
2. подчинённых не привлекают для принятия решений;
3. подчинённым не дают достаточно информации;
4. власть награждения.

Характеристика стилей руководства представлена в *Таблице 4*:

Таблица 4

Характеристика стилей руководства

Параметры взаимодействия руководителя с подчинённым	Стили руководства		
	Авторитарный (автократический)	Демократический	Либеральный
1. Приёмы принятия решений	Единолично решает вопросы	Перед принятием решения советуется с подчинёнными	Ждёт указания от руководства или решения совещания
2. Способ доведения решений до исполнения	Приказывает, распоряжается, командует	Предполагает, просит	Просит, спрашивает
3. Распределение ответственностей	Берёт на себя или перекладывает на подчинённых	Распределяет ответственность в соответствии с переданными полномочиями	Снимает с себя всякую ответственность
4. Отношение к инициативе	Подавляет полностью	Поощряет, использует в интересах дела	Отдаёт инициативу в руки подчинённых
5. Отношение к подбору кадров	Бойся квалифицированных работников, старается от них избавиться	Подбирает грамотных, деловых работников	Подбором кадров не занимается
6. Отношение к недостаткам собственных знаний	Всё знает – всё умеет	Постоянно повышает свою квалификацию, учитывает критику	Пополняет свои знания и поощряет эту черту у подчинённых
7. Стиль общения	Держит дистанцию, не общителен	Дружески настроен, любит общение	Бойся общения, общается с подчинёнными только по их инициативе
8. Характер отношения с подчинёнными	Диктуется настроением	Ровная манера поведения, постоянный самоконтроль	Мягко, покладист
9. Отношение к дисциплине	Приверженец формальной жёсткой дисциплины	Сторонник разумной дисциплины, осуществляет дифференцированный подход к людям	Требуется формальной дисциплины
10. Отношение к моральному воздействию на подчинённых	Считает наказание основным методом стимулирования, поощряет избранных только по праздникам	Использует различные виды стимулов постоянно	Действует таким же образом

Теория X и теория Y Мак-Грегора

Понятие	Теория X	Теория Y
Представление о человеке	<ol style="list-style-type: none"> 1. Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы. 2. У людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили. 3. Больше всего люди хотят защищенности. 4. Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Труд — процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней. 2. Если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль. 3. Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели. 4. Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.
Практика руководства:		
1 Планирование	1. Централизованное распределение задач, единоличное определение целей, стратегии, тактики	1. поощрение определения целей подчинёнными в соответствии с целями организации
2 Организация	2. Чёткое структурирование задач, полномочия не делегируются	2. высокая степень децентрализации полномочий
3 мотивация	3. Аппеляция к мотивам низшего уровня. Навязывание своей воли.	3. Аппеляция к потребностям высших уровней
4 контроль	4. Тотальный, всеобъемлющий	4. Самоконтроль подчинённых в процессе производства
5 общение	5. Жёсткая регламентация поведения	5. Руководитель действует как связующее звено в обмене информации
6 принятие решений	6. отрицание права свободы принятия решения подчинёнными	6. Активное участие подчинённых в принятии решения
Использование власти и влияния	Психологическое давление, угроза наказания, власть, основанная на принуждении	Убеждение и участие. власть через положительное подкрепление
Стиль руководства	Авторитарный	Демократичный

Типы лидеров и их характеристики

Типы лидеров	Характеристика типов
Ведущие за собой	Это наиболее наглядный тип. К нему относятся те, кто любит принимать решения самостоятельно под личную ответственность. Лидерство — их естественное состояние. Но это не лидеры от рождения, лидерские качества приходят с опытом.
Организаторы групп	Отличает знание психологии своих последователей. Они лучше всего подходят для управления людьми в малых группах.
Исполнители	Самый рациональный тип лидеров. Их отличает энергичная деятельность, личный пример, целеустремленность, умение преодолевать барьеры, создавать сплоченный коллектив.
Дипломаты	Легко контактируют с сотрудниками, могут отстоять свое мнение, используют диалог и умеют разрешать проблемы с глазу на глаз.
Генераторы идей	Ориентация на новые задачи, содействие передовому, интуиция, синтез знаний, самокритичность.
Продавцы идей	Предприимчивость, свежий взгляд на уже знакомые факты. Контроль своих и чужих эмоций.
Синтезаторы	Умеют выделить самое главное из очень большого объема информации, что позволяет им открыть нечто новое.
Разъяснители	Умеют разъяснить последователям суть даже самой запутанной ситуации.
Реакторы	Активно и разумно-критически реагируют на идеи других, что позволяет сделать их своими последователями.
Коммуникаторы	Отличает высокая коммуникабельность, умение слушать людей. Хороший учитель одновременно коммуникатор.
Исследователи	Умеют получать и обрабатывать информацию, сопоставлять и анализировать факты, проводить эксперименты.
Следопыты	Те, кто идут в одном направлении. Перед ними ставишь задачу, а они сами выбирают методы ее решения и находят последователей.
Хранители информации	Умеют собирать информацию, знают, где ее можно найти и использовать.
Организаторы	Руководители с талантом практической организации производства и управления персоналом.

Тема: **Менеджер и его роль в бизнесе.**

1. Знания, качества и навыки современных менеджеров.
2. Менеджеры и их функциональные обязанности.

1. В современном понимании менеджер – это руководитель или управляющий, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности фирмы, функционирующей в рыночных условиях. Целью менеджера является обеспечение стабильной конкурентоспособности фирмы. Предполагается, что принимаемые менеджером решения являются обоснованными и вырабатываются на базе использования новейших методов управления: многовариантных расчетов с помощью компьютерной техники.

Термин «менеджер» имеет довольно широкое распространение и употребляется применительно:

- к организатору конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений или программно-целевых групп;
- к руководителю предприятия в целом или его подразделений (управлений, отделений, отделов);
- к руководителю по отношению к подчиненным;
- к администратору любого уровня управления, организующего работу в соответствии с современными методами.

С полной ответственностью можно утверждать, что менеджеры являются ключевыми людьми в организации. Однако не все менеджеры играют одинаковую роль в организации, не все менеджеры занимают одинаковую позицию в организации, задачи, решаемые различными менеджерами, далеко не одинаковы и, наконец, функции, выполняемые отдельными менеджерами, тоже не идентичны. Это связано с тем, что в организации существует иерархия, с тем, что существуют различные виды управленческой деятельности.

Организация не может существовать без менеджеров, и для этого существует ряд причин:

- менеджеры проектируют и устанавливают взаимодействие между отдельными операциями и действиями, выполненными в организации;
- менеджеры разрабатывают стратегии поведения организации в изменяющемся окружении;
- менеджеры обеспечивают служение организации интересам тех лиц и учреждений, которые контролируют организацию;
- менеджеры являются основным информационным звеном связи организации с окружением;
- менеджеры несут формальную ответственность за результаты деятельности организации;
- менеджеры официально представляют организацию в церемониальных мероприятиях.

Требования, предъявляемые к современному менеджеру, предполагают прежде всего высокий профессионализм и компетентность. Однако теоретики и практики управления по-разному воспринимают смысл этих привычных понятий. Для одних руководитель – высококвалифицированный специалист, обладающий техническими и экономическими знаниями, для других – организатор производства, выполняющий административные функции.

Общая задача руководителя любого должностного уровня заключается в достижении целей совместной деятельности путем умножения своих физических и интеллектуальных сил коллективными усилиями подчиненных. Важно при этом установить адекватные отношения с верхним уровнем руководства и другими участниками трудовых и управленческих процессов.

В современных условиях, когда интеллектуальные компоненты любого вида деятельности преобладают над физическими, надо заставить работать не столько руками, сколько головой, помня о том, что никакими средствами нельзя принудить человека творчески мыслить и действовать, если он этого не хочет. Принуждение не есть управление.

Известные американские теоретики менеджмента очень близко подошли к такому пониманию сущности руководства, но следуя не аналитическим, а практическим путем. Вот, например, высказывание американского социолога С. Дипа: «Руководитель – это человек, лично направляющий подчиненных на достижение целей путем определения норм поведения подчиненных, реагируя на их нужды и защищая их интересы перед управляющими верхнего уровня... Влияние на подчиненных составляет основу руководства».

Управленческие, организационные и межличностные отношения в трудовом коллективе опосредованы технологическими, экономическими, идеологическими, политическими, нравственными, эстетическими, административными и прочими факторами, но все перечисленные факторы являются не более чем ограничениями по отношению к допустимым, желательным и идеальным формам коллективного поведения.

Принципиальным моментом является понимание того факта, что эта деятельность носит профессиональный характер. Но в таком случае правомерно поставить вопрос о создании принципиально новой системы профессионального отбора работников управления и руководящих хозяйственных кадров.

Помимо описанных организаторских способностей, к профессиональным качествам руководителя относятся гражданственность, требовательность к себе и другим, высокий уровень общей и управленческой культуры и др.

Учет, анализ и оценка меры развития перечисленных личностных качеств служат основой для определения профессиональной пригодности работников к руководящей деятельности.

К организаторским способностям обычно относят следующие: адаптационная мобильность, контактность, стрессоустойчивость, доминантность, тип общения.

Перечисленные организаторские способности не исчерпывают всей совокупности качеств, необходимых для успешного управления организацией. Руководителю рекомендуется постоянно вести самоконтроль и работать над собственным развитием.

2. Структура и звенья управления

Крупные организации нуждаются в выполнении очень больших объёмов управленческой работы. Это требует деления управленческого труда на горизонтальный и вертикальный.

Горизонтальный принцип разделения труда – это расстановка руководителей во главе отдельных подразделений, отделов. Вертикальный принцип разделения труда – это создание иерархии уровней управления, чтобы скоординировать горизонтально разделённую управленческую работу для достижения целей организации.

Руководителей делят на три категории (см. рис.):

1. *Руководители низшего звена.* Это так называемые операционные руководители. Самая многочисленная категория. Под неё попадают начальники участков, прорабы, мастера, заведующие лабораториями и т.д. Они осуществляют контроль за выполнением производственных заданий, за использованием ресурсов (сырья, оборудования, кадров). Работа руководителя низшего звена является самой разнообразной, характеризуется частыми переходами от одного вида деятельности к другому. Степень ответственности руководителей низшего звена не очень высока, иногда в работе присутствует значительная доля физического труда.
2. *Руководители среднего звена.* Они контролируют работу руководителей низшего звена и передают обработанную информацию руководителям высшего звена. К данному звену относятся начальники/руководители отделов, деканы на факультетах и т.д. На руководителей среднего звена ложится существенно большая доля ответственности.

3. **Руководители высшего звена.** Самая малочисленная категория. Они отвечают за разработку и реализации стратегии организации, за принятие особо важных для неё решений. К руководителям высшего звена относятся: президент компании, министр, ректор и т.д. Работа руководителя высшего звена является весьма ответственной, так как фронт работы очень большой, а темп деятельности напряжённый. Их работа, в основном, заключается в умственной деятельности. Они постоянно должны принимать управленческие решения. Усреднённое распределение рабочего времени для руководителя высшего звена:

<p>Высшие менеджеры <i>Top management</i></p>	<p>Председатель правления, члены Совета директоров, Президент, Глава исполнительной власти, Вице-президент</p>
<p>Менеджеры среднего звена <i>Middle management</i></p>	<p>Руководитель подразделения, директор завода, функциональный Вице-президент, директор производства, коммерческий директор, главный бухгалтер</p>
<p>Менеджеры первого звена <i>Lower management</i></p>	<p>Инспектор, руководитель отдела, координатор, мастер, бригадир</p>
<p>Неуправленческие служащие</p>	<p>Продавцы, квалифицированные и неквалифицированные рабочие, служащие секретариата, канцелярские служащие</p>

Уровни менеджмента в организационной иерархии

Уровни менеджмента	Типичные представители	Функции менеджмента			
		Планирование	Организация	Руководство	Контроль
Высший	Президент, исполнительный руководитель, председатель Совета, вице-президент	Высокая	Средняя	Низкая	Средняя
Средний	Главный бухгалтер, руководитель отдела, директор производства, менеджер	Средняя	Средняя	Средняя	Высокая
Первый	инспектор, мастер, руководитель проекта, координатор	Низкая	Средняя	Высокая	Средняя

Относительная важность функций менеджмента

2. Функциями менеджера (руководителя) являются:

- Межличностная роль.** Заключается в том, что руководитель выполняет роль лидера, то есть он отвечает за мотивацию, набор, подготовку работников и т.д. Также менеджер является связующим звеном между своими работниками. Главный руководитель выполняет роль единоначальника – главного верховного руководителя.
- Информационная роль.** Являясь приёмником информации, руководитель получает разнообразную информацию и использует её в целях организации. Эта роль также включает в себе распространение информации среди членов организации
- Представительская роль.** Менеджер представляет интересы фирмы на различных мероприятиях, передает информацию об организации при внешних

Ранг	Обязанность	Процент времени	Частота исполнения
1	Контроль	15	Каждый день
2	Решение проблем	12	Каждый день
3	Планирование	11	Каждый день
4	Неформальное и устное общение	11	Каждый день
5	Общение с вышестоящими лицами	11	Каждый день
6	Ответы на запросы подчиненных	10	Каждый день
7	Обучение подчиненных	10	Каждый день
8	Написание писем и деловых бумаг	6	Каждый день
9	Создание и поддержание мотивационной атмосферы	5	Каждый день
10	Распределение времени	3	Каждый день
11	Посещение заседаний, совещаний	3	Дважды в месяц
12	Чтение и самообразование	1	Еженедельно
13	Деловые консультации с подчиненными	1	Раз в два месяца
14	Представление компании	1	Ежемесячно

Обязанности менеджеров первого звена

Ранг	Обязанность	Процент времени	Частота исполнения
1	Контроль	21	Каждый день
2	Развитие и обучение подчиненных	14	Каждый день
3	Планирование	14	Каждый день
4	Распределение времени	10	Каждый день
5	Посещение заседаний, совещаний	8	Каждый день
6	Принятие решений	5	Каждый день
7	Чтение и самообразование	5	Каждый день
8	Ответы на запросы подчиненных	4	Каждый день
9	Написание писем и деловых бумаг	4	Каждый день
10	Создание мотивационной атмосферы	3	Каждый день
11	Общение с нижестоящими лицами	3	Каждый день
12	Деятельность по налаживанию коммуникационных связей	3	Раз в два месяца
13	Общение с нижестоящими лицами	3	Каждый день
14	Представление компании	3	Каждый день

Обязанности менеджеров среднего (уровня) звена

Десять управленческих ролей по определению Минцберга

Роль	Описание	Характер деятельности по материалам обследования работы руководителей
Межличностные роли		
<p>Главный руководитель</p> <p>Лидер</p> <p>Связующее звено</p>	<p>Символический глава, в обязанности которого входит выполнение обычных обязанностей правового или социального характера</p> <p>Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, ответственный за набор, подготовку работников и связанные с этим обязанности</p> <p>Обеспечивает работу само развивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые представляют информацию и оказывают услуги</p>	<p>Церемониалы, действия, обязываемые положением, ходатайства</p> <p>Фактически все управленческие действия с участием подчиненных</p> <p>Переписка, участие в совещаниях на стороне, другая работа с внешними организациями и лицами</p>
Информационные роли		
<p>Приемник информации</p> <p>Распространитель информации</p> <p>Представитель</p>	<p>Разыскивает и получает разнообразную информацию (в основном текущую) специализированного характера, которую, понимая организацию и внешние условия, успешно использует в интересах своего дела; выступает как нервный центр внешней и внутренней информации, поступающей в организацию</p> <p>Передает информацию, полученную из внешних источников или от других подчиненных, членам организации; часть этой информации носит чисто фактический характер, другая требует интерпретации отдельных фактов для формирования взглядов организации</p> <p>Передает информацию, для внешних контактов организации относительно планов, политики, действий, результатов работы организации, действует как эксперт по вопросам данной отрасли</p>	<p>Обработка всей почты, осуществление контактов, связанных преимущественно с получением информации (периодические издания, ознакомительные поездки)</p> <p>Рассылка почты по организациям с целью получения информации, вербальные контакты для передачи информации подчиненным (обзоры, беседы)</p> <p>Участие в заседаниях, обращение через почту, устные выступления, включая передачу информации во внешние организации и другим лицам</p>
Роли, связанные с принятием решений		
<p>Предприниматель</p>	<p>Изыскивает возможности внутри самой организации и за её пределами, разрабатывает и запускает «проекты по совершенствованию», приносящие</p>	<p>Участие в заседаниях с обсуждением стратегии, обзор ситуации, включающие инициирование или разработку проектов</p>
<p>Устраняющий нарушения</p> <p>Распределитель ресурсов</p>	<p>изменяет, контролирует разработку определенных проектов</p> <p>Отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается перед необходимостью важных и неожиданных нарушений</p> <p>Ответственный за распределение всевозможных ресурсов организации – что фактически сводится к принятию или одобрению всех значительных решений в организации</p>	<p>усовершенствования деятельности</p> <p>Обсуждение стратегических и текущих вопросов, включая проблемы и кризисы</p> <p>Составление графиков, запросы полномочий, всякие действия, связанные с составлением и выполнением бюджетов, программирование работы подчиненных</p>
<p>Ведущий переговоры</p>	<p>Ответственный за представительство организации на всех значительных и важных</p>	<p>Ведение переговоров</p>

Приложение 1

Ставки сбора за выдачу лицензий на отдельные виды деятельности

Вид деятельности	Ставка сбора, в леях
1	2
1. Деятельность в области азартных игр:	
a) эксплуатация игровых автоматов с денежными выигрышами, за исключением предусмотренных пунктом b)	23100 за каждую единицу
b) эксплуатация игровых автоматов с денежными выигрышами типа американской рулетки	128000 за каждую единицу
c) организация пари во время спортивных и иных состязаний	28% от общей суммы принятых ставок
d) организация и проведение лотерей:	
- моментальных	28% от общей стоимости лотерейных билетов, объявленной к реализации
- цифровых	28% от общей стоимости реализованных лотерейных билетов
e) содержание казино:	
- до 6 столов включительно	180 000 леев за каждый игорный стол
- за каждый игорный стол начиная с седьмого	576 000 леев
2. Производство и/или хранение, оптовая реализация этилового спирта, алкогольной продукции и пива:	
a) производство и/или хранение, оптовая реализация рафинированного этилового спирта	52000
b) производство и/или хранение, оптовая реализация этилового спирта и алкогольной продукции, за исключением вин и напитков на основе вина	26000
c) производство и/или хранение, оптовая реализация пива	26000
3. Импорт и оптовая реализация импортируемых этилового спирта, алкогольных напитков и пива:	
a) импорт этилового спирта	52000

{b) импорт и оптовая реализация импортируемых алкогольных напитков	52000
{c) импорт и оптовая реализация импортируемого пива	52000
{4. Импорт и оптовая реализация табачных изделий; импорт и промышленная переработка табака и/или оптовая реализация ферментированного табака:	
{a) импорт табачных изделий	26000
{b) импорт и промышленная переработка табака и/или оптовая реализация ферментированного табака	26000
{c) производство и оптовая реализация табачных изделий	26000
{d) оптовая реализация табачных изделий	26000
{5. Импорт и оптовая и/или розничная реализация бензина, дизельного топлива и/или сжиженного газа на заправочных станциях:	
{a) импорт и оптовая реализация бензина и дизельного топлива	260000
{b) импорт и оптовая реализация сжиженного газа	260000
{c) розничная реализация бензина и дизельного топлива через заправочные станции, за каждую станцию:	
- расположенную в муниципии, районном центре, городе, вдоль национальных дорог	26000
- расположенную в сельской местности, вдоль дорог, за исключением национальных	13000
{d) розничная реализация сжиженного газа через заправочные станции, за каждую станцию	13000

Примечания:

1. В случае увеличения количества фактически действовавших на момент выдачи лицензий игровых автоматов с денежными выигрышами или игровых столов сбор за выдачу лицензии на деятельность в области азартных игр, устанавливается исходя из количества календарных дней, оставшихся до истечения срока действия лицензии.

2. Сбор за выдачу переоформленной лицензии на деятельность в области азартных игр, и ее копии устанавливается в размере 3600 леев, а за выдачу дубликата лицензии - в размере 16000 леев.

3. Сбор за выдачу лицензии на деятельность в области азартных игр (эксплуатация игровых автоматов с денежными выигрышами, проведение моментальных лотерей, содержание казино) может вноситься поквартально равными частями до начала каждого отчетного квартала. Сбор за выдачу лицензии на деятельность в области азартных игр (внесение ставок на спортивных и иных соревнованиях, проведение цифровых лотерей) вносится ежемесячно до 5 числа следующего месяца.

4. Годовой сбор за выдачу лицензии на розничную реализацию нефтепродуктов (для каждой станции) может вноситься поквартально равными частями.

5. В случае уменьшения на момент переоформления лицензии количества игровых автоматов с денежными выигрышами или игровых столов лицензионный сбор пересчитывается исходя из количества дней, оставшихся до истечения срока действия лицензии.

Сравнение организационно-правовых форм предприятий

Наименование организационно-правовых форм	Учредители, число участников	Учредительные документы	Размер уставного капитала	Ответственность участников	Органы управления
1	2	3	4	5	6
<p>1. ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ Область применения: мелкие торговцы в розницу, собственники небольших ресторанов, магазинов, местное ремесленное производство, оказание услуг</p>	Граждане и члены его семьи.	Решение о создании предприятия	Имущество формируется на основе имущества гражданина (семьи)	Несёт неограниченную ответственность по обязательствам предприятия всем своим имуществом.	Руководит фирмой учредитель <i>Статья 14</i>
<p>2. ПОЛНОЕ ТОВАРИЩЕСТВО Область применения: объединение врачей, адвокатов, переводчиков, учёных, бухгалтеров, собственников магазинов</p>	Не менее 2-х и не более 20 юридических и (или) физических лиц. Физические лица обязаны лично участвовать в деятельности товарищества.	Учредительный договор	Не определяется минимальный размер уставного капитала. Величина уставного капитала и взносов каждого члена товарищества остаются на усмотрение учредителей	Учредители несут солидарную и неограниченную ответственность по его обязательствам.	Администраторы избираются или назначаются из числа участников или же извне. Ревизионная комиссия (ревизор) <i>Статья 15</i>
<p>3. КОММАНДИТНОЕ ТОВАРИЩЕСТВО Область применения: такая ОПФ эффективна для тех, кто имеет идеи, хорошие профессиональные навыки (художники, архитекторы, музыканты, артисты, учёные), однако не располагают капиталом</p>	Не менее 2-х и не более 20 юридических и (или) физических лиц. Как минимум 2 учредителя: 1 полный пайщик и 1 командист.	Учредительный договор	Не устанавливается размер уставного капитала, но он должен быть равноценен общей стоимости паевых вкладов, внесённых командистами.	По обязательствам товарищества его полные пайщики несут неограниченную солидарную ответственность всем своим имуществом, а командисты – частью своего имущества (паевого вклада).	Нет высшего органа управления. Управление товариществом осуществляется полным товариществом. Ревизионная комиссия (ревизор) <i>Статья 16</i>
<p>4. ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ Область применения: данная ОПФ более подходит для мелких и малых, даже семейных предприятий.</p>	Не менее 2-х и не более 50 юридических и (или) физических лиц. Может быть создано и 1 учредителем	Учредительный договор. Устав. <i>1 год - Устав Реквизиты</i>	Минимальный уставной капитал <i>300x18(5400)</i>	Юридическое лицо. Участники предприятия несут ограниченную ответственность в пределах своего долевого участия. <i>(пае)</i>	Высший орган – общее собрание. Правление (директор). Председатель правления (генеральный директор). Ревизионная комиссия (ревизор) <i>статья 17</i>

1	2	3	4	5	6
5. АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО а) открытого типа	1 и более юридическое и (или) физическое лицо Не ограничено	Учредительный договор.	Не менее 20 000 лей	Юридическое лицо. Акционеры отвечают по обязательствам в пределах размера своих долей в уставном капитале.	Высший орган – общее собрание. Совет общества. Правление или директор. Ревизионная комиссия
б) закрытого типа	Не более 50 участников	Устав.	Не менее 10 000 лей		
6. КООПЕРАТИВ а) производственный	5 и более физических лиц достигших 16 лет	Устав.	Не устанавливается размер уставного капитала	Юридическое лицо. Члены ПК отвечают по обязательствам в пределах принадлежащих им паев, а если недостаточно, то его члены несут ответственность и собственным имуществом	Высший орган – общее собрание. Председатель или правление.
б) предпринимательский	5 и более юридических и (или) физических лиц				
7. АРЕНДНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ	Физические лица из числа членов трудового коллектива государственного и муниципального предприятия	Договор об аренде. Устав.	Не определяется минимальный размер уставного капитала. Государственное (муниципальное) имущество.	Юридическое лицо. Учредители несут ответственность по обязательствам только в пределах своего пая в имуществе предприятия.	Общее собрание учредителей. Правление или дирекция. Председатель правления. Ревизионная комиссия
8. ГОСУДАРСТВЕННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ	Правительство, Министерства, Департамент	Решение учредителя о создании. Устав предприятия.	100% уставного капитала принадлежит государству	Юридическое лицо. Учредители несут ответственность по обязательствам государственного предприятия в пределах переданного имущества	Учредитель (Правительство, Министерства, Департамент). Административный совет. Менеджер.
9. МУНИЦИПАЛЬНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ	Орган местного публичного управления	Решение органа местного публичного управления. Устав предприятия.	100% уставного капитала принадлежит органу местного публичного управления	Юридическое лицо. Муниципальное предприятие несёт ответственность по своим обязательствам в пределах располагаемого имущества. Учредитель не отвечает по обязательствам предприятия переданными ему ценностями.	Учредитель (орган местного публичного управления). Административный совет. Менеджер.