

манда, преданная своему капитану, то есть наиболее эффективно с точки зрения деятельности и наиболее гармонично с точки зрения человеческих отношений.

Несмотря на явные различия руководства и лидерства, данные понятия имеют немало общего. Так, Р.Л. Кричевский выделяет следующие три общие черты:

- 1) и руководитель, и лидер исполняет роль координаторов, организаторов членов социальной группы;
- 2) и руководитель, и лидер осуществляет социальное влияние в коллективе, только разными средствами;
- 3) и руководитель, и лидер использует субординационные отношения, хотя в первом случае они четко регламентированы, во втором – заранее не предусмотрены.

Таким образом, система профессиональных, личностных и индивидуальных качеств современного руководителя должна включать в себя и лидерские способности и умения. Данный тезис находит отражение в новом типе современного управленца, который обозначается как стратегический руководитель.

Стратегический руководитель проявляет следующие качества:

- способность схватывать перспективу и выявлять общие закономерности в развитии событий;
- способность определять необходимые новшества, которые могут принести в будущем принципиальное улучшение деятельности организации;
- способность к разработке проекта и программы нововведения, четкому планированию конкретных задач;
- способность вселить в своих сотрудников воодушевление и энергию в инновационном процессе.

Однако до настоящего времени в реальном педагогическом процессе вузов еще не реализована главная идея подготовки современного менеджера: люди – основной объект деятельности руководителя-лидера, и его задача – сформировать новое видение своей организации и вдохновить людей на совместное движение к новой цели как к цели собственной жизни.

Источники и литература

1. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. – Р.н./Д.: Феникс, 1998. – 512с.
2. Бабочкин П.И. Становление личности специалиста в системе высшей школы. // Высшее образование: проблемы и перспективы развития. – К., 1995. – С. 193–195.
3. Бландер Р. Эффективность бизнес-коммуникаций: теория и практика в эпоху информации. – СПб.: Питер, 2000. – 384с.
4. Волков И.П. Руководителю о человеческом факторе. Социально-психологический практикум. – Л.: Лениздат, 1989. – 222 с.
5. Карпов А.В. Психология менеджмента: Учеб. пособие для студентов вузов. – М.: Гардарики, 2003. – 582 с.
6. Brewster C. and Bournois F. Human resource management: a European perspective // Personnel Review, 1991. – Vol. 20, No 6, P. 4-13
7. Boxall P.F. Strategic HRM: beginnings of a new theoretical sophistication? // Human Resource Management Journal. – 1991. – Vol. 2. – No. 3. – P. 60–79.

Чуева О.

КОММУНИКАЦИИ И ИНФОРМАЦИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Summary

Specificity of management of communications and information at the enterprise is considered. Training as a necessary component of system of intra-firm preparation and intra-firm formation is described.

«Одним и тем же общим знаменателем в бизнесе и в менеджменте являются люди и отношения с людьми... в конечном итоге, коммуникации важнее всего... эффективные коммуникации могут обеспечить и успех, и неудачу или, по крайней мере, определить степень успеха».

Т. А. Мерфи, бывший председатель правления компании «General Motors»

Переход к рыночной экономике требует новых подходов к управлению. Важным фактором успешности современного управленца является постоянное совершенствование, приобретение новых знаний, умений и навыков, без которых сложно быть квалифицированным специалистом, ориентирующимся в постоянно меняющемся окружающем мире и способным адаптироваться к новым требованиям.

Поскольку коммуникации рассматриваются как решающий фактор успеха, многие организации ведут подготовку своих сотрудников, чтобы сделать их более грамотными в общении, коммуникабельными

людьми. Каждый человек уникален. Именно поэтому тренинг является необходимой составляющей системы внутрифирменной подготовки и внутрифирменного образования.

Анализ публикаций

Сегодня существуют исследования, которые посвящены отдельным проблемам, касающимся процессов коммуникации и информация на предприятии. Изучение данных вопросов нашли отражение в работах зарубежных авторов: Р. Бландела [1], Д. Бенуа [6], М. Кеннета [7]; и отечественных авторов: В.И. Мухина [3], А.П.Панфилова [4], А.С. Прутченкова [5].

Цель статьи показать важность проведения тренингов на предприятии, способствующих улучшению межличностных коммуникаций в рабочем коллективе; их целесообразность, высокую эффективность в повышении результатов деятельности предприятия.

Переход к рыночной экономике требует новых подходов к управлению: на первый план выходят экономические, рыночные критерии эффективности, повышаются требования к гибкости управления. Важным фактором успешности современного управленца является постоянное совершенствование, приобретение новых знаний, умений и навыков, без которых сложно быть квалифицированным специалистом, ориентирующимся в постоянно меняющемся окружающем мире и способным адаптироваться к новым требованиям.

Новая экономика диктует свои условия. Возрастает роль процессов общения, коммуникации в жизни человека.

Независимо от типа организации, деятельность по обмену информацией имеет большое значение.

Общение – это межличностное взаимодействие, социально обусловленный процесс обмена чувствами и мыслями между людьми в различных сферах их трудовой и творческой деятельности, которое реализуется главным образом при помощи вербальных средств коммуникации. А **коммуникации** (лат. communicatio - сообщение, передача) — информационный обмен, процесс передачи и восприятия информации как в межличностном, так и в массовом общении. Это общение людей, отношения между ними в процессе их совместной деятельности, обмен идеями, мыслями, чувствами, информацией по разным каналам при помощи различных вербальных и невербальных коммуникативных средств.

Существует два аспекта коммуникаций – информационный и личностный. Первый характеризует процессы движения информации, второй – взаимодействия личностей. Эти аспекта теснейшим образом связаны друг с другом. Взаимодействие личностей в значительной степени осуществляется благодаря движению информации, но полностью к информационным процессам не сводятся, потому что коммуникации строятся не только по факту передачи и получения информации, но и по личностным ее оценкам и индивидуальным интерпретациям.

Понятие «Коммуникация» соединяет в себе три аспекта совместной деятельности людей: движение информации, процесс управления и отношение индивидуума к цели управления и управленческим решениям.

Для того чтобы достигнуть целей, поставленных руководством организации, необходим эффективный обмен информацией. Предприятие не сможет функционировать, если его работники не будут обмениваться информацией.

Коммуникация – это связующий процесс, необходимый для реализации управленческих функций. Своевременность их реализации зависит от способности руководителя осуществить сбор, анализ, интерпретацию и передачу информации в подходящий момент; решить, какая информация ему нужна и когда.

Кроме этого, хороший руководитель должен еще уметь прогнозировать потребность в информации, уметь правильно определять те ее виды, которые помогут в решении проблемы, степень ее надежности, достоверности и потенциальную ценность различных видов информации.

Ценность информации определяется теми действиями, которые предпринимаются менеджментом в результате использования этой информации. Поэтому необходимо знать задачи и функции менеджмента, чтобы отбирать именно нужную и полезную информацию.

Функции менеджмента следующие: планирование, принятие решения, организация и координация, управление, мотивирование и контроль. Функции, интересующие разных менеджеров – разные, в зависимости от уровня, который менеджер занимает в организации. Поэтому и информация для каждого уровня различна.

Коммуникации на предприятии это:

1. Коммуникации между организацией и ее средой;
2. Внутриорганизационные коммуникации
 - коммуникации между уровнями и подразделениями:
 - нисходящий уровень вертикальных коммуникаций;
 - восходящий уровень вертикальных коммуникаций;
 - коммуникации между подразделениями (коммуникации по горизонтали);
 - коммуникации между руководителем и подчиненным;
 - коммуникации между работниками (формальные и неформальные) или межличностные коммуникации.

Коммуникации между организацией и ее средой позволяют удовлетворять собственные информационные потребности, обеспечивать связи с партнерами, формировать и поддерживать имидж организации, решать определенные маркетинговые задачи.

Внутриорганизационные коммуникации – это коммуникационные процессы, которые должны удовлетворять потребности разных уровней менеджмента в информации.

Коммуникации одинаково важны и для организаций, и для отдельных людей.

Стоимость затрат на коммуникации для организации можно разделить на денежные и неденежные затраты.

Организации обязаны предоставлять большое количество отчетной информации правительству, властям региона и местной администрации. Связанные с этим расходы очень высоки. Например, предоставление подробной информации о доходах и финансах в налоговое управление требует заполнения специальной формы. На такие «бумажные работы» затрачивается большое количество времени фирм. А потребность в информации возрастает каждый год.

Исследования показали, что мы тратим приблизительно 75 % рабочего времени на различные формы коммуникаций. Время, затраченное на то, чтобы обменяться парой фраз при общении на типичном производственном предприятии, в итоге занимает приблизительно половину среднего рабочего дня. Фраза «время - деньги» полностью справедлива. Немалая стоимость деловых коммуникаций объясняет повышенный интерес к ним.

Денежные затраты на коммуникации играют существенную роль в жизни организации, но существуют и другие, менее ощутимые затраты, которые имеют долго ощущаемые последствия. Эффективные коммуникации дорого обходятся организации, но неэффективные коммуникации обходятся еще дороже.

Поскольку коммуникации рассматриваются как решающий фактор успеха, многие организации ведут подготовку своих сотрудников, чтобы сделать их более грамотными в общении, коммуникабельными людьми. Каждый человек уникален. Именно поэтому, высокое значение имеет индивидуальный подход к обучению, применяемый на семинарах-тренингах, которые способствуют более успешному усвоению курса «Коммуникации и информация на предприятии».

Рекомендуется проводить в организациях занятия для работников в виде игр и тренингов.

Тренинг – это необходимая составляющая системы внутрифирменной подготовки и внутрифирменного образования.

Цель тренинг - семинара: систематизация и формирование у слушателей теоретических знаний по вопросам коммуникации и информации на предприятии, а также приобретения практических навыков и умений в оценке эффективности деятельности предприятия.

Эффект коммуникативного семинара-тренинга – это прирост знаний слушателей. Однако в такого рода тренинге знания сами по себе редко являются самоценностями. Чаще всего они рассматриваются в качестве необходимой составной части коммуникативных поведенческих навыков или умений ориентироваться в ситуациях повседневного и профессионального общения.

Поэтому цель тренинга – не повышение эрудированности участников (для этого существуют лекторы, книги и Интернет), а прирост знаний (как части коммуникативной компетентности). Но знаний особого рода, которые существуют в виде опыта, а не информации об опыте.

Знания, приобретаемые в тренинге, нужны не сами по себе, а для использования их в дальнейшем. А для того, чтобы ими пользоваться свободно, их необходимо запомнить.

Для развития коммуникативной компетентности работник организации должен не только овладеть вербальными навыками, важно освоить также формы делового общения, необходимые для принятия коллективных решений, выработать стратегии реализации намерений.

Теоретическим путём можно зафиксировать информацию, сообщить о специфике деятельности, а умение не только организовывать конструктивное взаимодействие индивидов, но и управлять им – это под силу лишь участникам игровых методов.

Для достижения позитивных результатов рекомендуется использовать такие игровые разработки, как: «Доклад и дискуссия», (автор Борисова Н.), «Презентация», «Пресс-конференция», «Переговоры», «Деловые беседы: «Найм», «Конфликт» и др. (автор Панфилова А.). В процессе игры участники знакомятся с разными моделями делового общения, такими как: познавательная, убеждающая, экспрессивная, суггестивная, ритуальная; происходит апробация разнообразных техник достижения консенсуса и тактики аргументации, осваиваются алгоритмы коммуникативного поведения с партнёрами разных психологических типов и стилей.

Основная цель игры – развитие сотрудничества. Это наиболее сложная и актуальная задача, так как ранее в Украине такого рода профессиональные умения не были востребованы, существовало единоначалие и авторитарные методы воздействия на персонал.

Создание игровых технологий, которые развивали бы не только общение, но и обогащали бы работников новым коммуникативным опытом, помогая им избавиться от негативных стереотипов и барьеров в общении – было необходимым и закономерным шагом. Игровые технологии используются для лучшего взаимопонимания партнёров, изучения вербальных и невербальных средств общения.

Реализовать эти намерения позволяют такие имитационные игры, как: «Происшествие в пустыне», «Полёт на луну», «Экологическая катастрофа», «Кораблекрушение», а также авторские разработки игр. Участвуя в этих играх, работники решают самые различные задачи в условиях неопределённости информации, дефицита времени, наличия индивидуальных – порой противоположных – точек зрения.

Цель участников тренинга – поиск, разработка и испытание новых идей для решения социально-экономических, управленческих, инновационных проблем. Вышеперечисленные игры развивают коммуникативные способности работников, их творческое мышление, умение вести переговоры.

Тренинги очень важны, так как позволяют работникам не только осваивать опыт взаимодействия с разнообразными деловыми партнёрами, но и межличностную коммуникацию для успеха.

Занятия могут моделировать как совещание или деловую беседу, презентацию или торги, так и свободно развивающееся деловое общение – диалог между участниками.

Тренинг может состоять из следующих блоков:

1. Письменные коммуникации предприятия
2. Устные коммуникации предприятия
 - совершенствование умений публичного выступления

- ведение производственных совещаний
- ведение деловых бесед и переговоров (плюс отработка навыков активного слушания)

Интерактивные технологии ситуационного характера позволяют работникам посмотреть на себя как бы со стороны, увидеть других, результаты деловой коммуникации. Критический анализ итогов под руководством профессионала по управлению человеческими ресурсами позволяет отметить конструктивный и деструктивный потенциал общения и разработать программы самокоррекции.

Как показывает опыт, наиболее склонные к творчеству участники, как правило, предпочитают анализировать те ситуации, которые предполагают многоальтернативность решений – управленческих, психологических, экономических, этических. Целью описанных технологий игрового обучения является, прежде всего развитие коммуникативной компетентности, поведения, адекватного конкретной ситуации и конструктивного делового взаимодействия.

Для взаимной адаптации работников и коррекции их отрицательных качеств (например, неэффективного слушания, вспыльчивости, нетерпимости, повышенной чувствительности и др.) рекомендуется использовать разнообразные тренинги: управленческие, коммуникативные, тренинг сензитивности (восприимчивости) и другие.

Тренинг позволяет с помощью интерактивных технологий выявлять потенциал работников, осуществлять мотивацию на освоение новых приёмов и стратегий поведения. Затем, используя разнообразные варианты, осваивать коммуникативные управленческие умения и навыки. И уже на выходе снова замерять потенциал каждого участника тренинговых технологий. Именно тренинг, многократно повторяемый, с использованием нового содержания, позволяет развить у работников умение презентовать информацию, устанавливать эффективный контакт с разными партнёрами, слушать и задавать вопросы, формулировать ожидаемые ответы, концентрировать внимание на информации, добиваться взаимопонимания. Тренинг позволяет расширить коммуникативный потенциал его участников как вербальный (умение говорить и слушать), так и невербальный – то есть «считывание» сигналов тела: мимику, жесты, позы, а также грамотно интерпретировать интонационные сигналы.

Во время тренинга происходит освоение правил расположения участников общения в пространственной среде (например, люди учатся определять более позиции за столом переговоров, которые соответствуют намерениям партнеров и форме делового взаимодействия).

Для достижения таких результатов можно использовать как широко известные тренинги: «Разведка», «Переговоры» (В.Тарасова), «Мафия» (О. Здановского), так и разработанные в последние годы, например, «Роковой гипнотизёр», «Мозговая атака», «Самопрезентация»; а также тренинговые упражнения на умение спорить, вести свою линию, захватывать в разговоре инициативу, слушать партнёра, устанавливать обратную связь.

Особенно эффективен коммуникативный тренинг по развитию навыков делового общения, который позволяет достичь эффективных результатов в формировании умений нормированной коммуникации, то есть общения по заданным правилам, которое опирается на перспективную стратегию взаимодействия.

Происходит обучение конструктивным технологиям дискуссионного общения, полемике, критике, умению презентовать информацию; осваиваются разные возможности представления информации слушателям (сообщение, рассказ или речь).

Кроме того, каждый участник игры овладевает навыками оперирования коммуникативными конструкциями (такими как реплика, суждение, мнение, комментарий, резюме, критическое высказывание, комплимент и т.д.).

Участники тренинга учатся также осуществлять объективную экспертизу соответствия видов информации сформулированным намерениям и ожиданиям. Для этого они исполняют по очереди различные роли, разрабатывают критерии оценивания действий участников игры, этические нормы взаимоотношений в группе.

Таким образом, использование разнообразных интерактивных технологий позволяют выстроить механизм, с помощью которого достаточно легко и с небольшими временными затратами происходит освоение работниками не только коммуникативной компетентности, но и обучение групповому взаимодействию, а через него – приобщение всех к принятию решений, к соучастию в процессе управления предприятием.

Выводы

Принимая участие в играх и тренингах, работники организации обнаруживают большие инновационные возможности, позволяющие осваивать конструктивный коммуникативный опыт и выявлять многочисленные обратные связи, влияющие на процесс управления.

У работников вырабатываются не только умения и навыки коммуникативного и управленческого характера, но и создаётся психологическая готовность к групповому взаимодействию на основе индивидуального творчества, инициативы, генерирования идей и обсуждения их для достижения компромиссов и консенсуса.

Процесс приобретения коммуникативного опыта является необходимым для совершенствования и развития компетентности в общении. Это ведет к повышению эффективности труда каждого конкретного работника и к эффективной работе предприятия в целом.

Источники и литература

1. Бландел Р. Эффективные бизнес-коммуникации: теория и практика в эпоху информации. – СПб., 2000.
2. Вацлавик П., Бивин Д., Джексон Д. Прагматика человеческой коммуникации. М., 2000.
3. Мухин В.И. Основы теории управления. – М.: «Экзамен», 2003. – 256с.
4. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. – СПб, 1999 г.

5. Прутченков А.С. Тренинг коммуникативных умений. – М., 1993.
6. Introduction aux Sciences de l'Information et de la Communication / Denis Benoit et collaborateurs. - Les edition d'organisation – Paris. – 414 p. – 1995. – France
7. Modern management control system/ Merchant Kenneth. A. – Prentice- Hall – New Jersey. – 860 p. – 1997. – US.

Гордиенко А. ВИДЫ РИСКОВ НА ЖИЗНЕННЫХ СТАДИЯХ ПРОЕКТА

Summary

In this article the most actual problems of project risks management are examined and classification of risks depending on stages of project life is developed.

На сегодняшний день все большее количество предприятий для введения инноваций и структурной перестройки своей деятельности прибегают к такой организационной форме этих переходных процессов как проект. Проект – это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов и/или услуг. Временное означает, что любой проект – деятельность, пролонгированная во временном аспекте, со своими стадиями жизненного цикла, такими как: рождение, рост, зрелость и старение [1, с.56].

Управление проектами – это приложение знаний, опыта, методов и средств на различных этапах проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту. Для удовлетворения этих требований и ожиданий необходимо найти оптимальное сочетание целей, сроков, затрат, качества и других характеристик проекта. Необходимо отметить, что неотъемлемой составляющей любого проекта является такое понятие как риск, который в определенной степени присущ всем этапам реализации проекта. Понятие риска – достаточно сложно и многолико, и сопровождается вероятностью не достижения или же частичного достижения поставленной в начале осуществления проектной деятельности цели.

С точки зрения такой важной сферы экономической и политической деятельности как управления проектами, риски — потенциальная, численно измеримая возможность потери. Риск проекта — это степень опасности для успешного осуществления проекта. Под риском понимается неопределенность, связанная с возможностью возникновения в ходе реализации проекта неблагоприятных ситуаций и последствий, при этом выделяются понятия объективной и субъективной вероятностей.

Существуют достаточно много различных видов классификаций рисков по тем или иным признакам, которые, тем не менее, пересекаются в различных сферах практической деятельности в процессе осуществления управления проектом. Приведем, к примеру, наиболее общепринятую классификацию рисков в зависимости от сферы экономической деятельности [2, с.120]:

- ✓ инвестиционные риски;
- ✓ финансовые риски;
- ✓ маркетинговые риски;
- ✓ технологические риски;
- ✓ риски участников проекта;
- ✓ политические риски;
- ✓ юридические риски;
- ✓ экологические риски;
- ✓ специфические риски;
- ✓ обстоятельства непреодолимой силы или форс-мажор.

Для успешного управления проектами и достижения максимально приемлемого исхода в результате осуществления проектной деятельности, недостаточно знать те риски, которые сопутствуют проектной деятельности, – необходимо еще и научиться управлять ими для минимизации их возможного негативного воздействия на конечные и промежуточные результаты. Существуют достаточно большое число качественных и количественных методов управления рисками на различных стадиях осуществления проекта. Среди основных методов нивелирования негативного воздействия рисков можно выделить следующие: метод анализа индивидуального проектного риска с помощью построения дерева решений проекта, вероятностная оценка риска, метод Монте-Карло.

В определенных случаях можно брать за основу классификацию рисков, приведенную выше. Однако, следует отметить, что критериев классификации можно назвать десятки, так как, по сути, значение любого фактора проекта в будущем есть величина неопределенная, - то есть подвержено риску. В связи с этим построение универсальной всеобщей классификации рисков проекта не представляется возможным и не является необходимым. Гораздо важнее определить индивидуальный комплекс рисков, потенциально опасных для конкретной жизненной стадии проекта и оценить вероятность их возникновения. Поэтому в данной статье основное внимание уделяется этапно-видовой корреляции проектных рисков.

Исследуем подробнее систему рисков проекта. В каждой жизненной стадии проекта (эмбриональной, растущей, зрелой и стареющей), объективно существует и действует специфический, уникальный в своем роде набор видов рисков [1, с.60]. Поэтому очень важно спрогнозировать каким именно рискам будет подвержен проект, для успешного управления ими и нивелирования их негативного воздействия. “Предупрежден - значит вооружен”, – гласит народная мудрость. Поэтому современным риск-менеджерам, абсолютно необходимо сопоставлять стадии жизненного цикла проекта с возможностью возникновения определенных групп рисков на них. Необходимо отметить, что на сегодняшний день не суще-