

АЛЕКСЕЙ ХАРИНСКИЙ

МВА

БЕЗ ВОДЫ

СТРАТЕГИЯ, БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ И КОНТРОЛЬ

ЛИДЕРСТВО, МОТИВАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

ПЕРЕГОВОРЫ, ПРОДАЖИ И РЕПУТАЦИЯ

Алексей Харинский
МВА без воды
Серия «Практика лучших
бизнес-тренеров России»

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=21570285

*Алексей Харинский. МВА без воды: Питер; Санкт-Петербург; 2017
ISBN 978-5-496-02388-7*

Аннотация

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

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

Содержание

Предисловие	5
От автора. Как писалась эта книга	7
1	14
Функции и роли менеджера (Анри Файоль и Генри Минцберг)	25
Межличностные роли	28
Информационные роли	28
Роли, связанные с принятием решений	29
Практическое задание «Фотография рабочего дня»	32
Управление собой	36
Причины стресса	39
Причины стресса в работе менеджеров и предпринимателей	43
Тест на определение уровня стресса	47
Организационные причины стрессов	50
Конец ознакомительного фрагмента.	51

Алексей Харинский

МВА без воды

© ООО Издательство «Питер», 2017

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

Предисловие

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

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

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

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

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

Надеюсь, вы найдете для себя инструменты, которые по-

могут вам стать эффективнее в наш век жесточайшей конкуренции и, как следствие, более востребованным и высокооплачиваемым специалистом, если работаете по найму, а также получать большую прибыль, если вы – предприниматель.

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

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

От автора. Как писалась эта книга

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

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

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

Всеволод Татаринov

Искренне благодарю за рецензию на рукопись книги и

ценные рекомендации Сергея Сикирина – бизнес-тренера, эксперта в области продвижения, директора «Школы бизнес-тренеров Молоканова и Сикирина».

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

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

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

Книга написана языком, который будет понятен всем практикующим людям.

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

reading:).

Сергей Сикирин

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Совсем другое дело – находиться в компании энергичных, успешных людей, излучающих флюиды позитива и благопо-

лучия. Вы будете заряжаться положительной энергией, которая поможет вам в движении вперед к вашим целям.

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

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

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

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

Чему тогда они могут научить своих подчиненных?

Как они выводят на рынок востребованный продукт или

услугу? На каком языке разговаривают с коллегами и партнерами по бизнесу?

Что привнесут они полезного в развитие современного бизнеса?

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

Успехов и светлых мыслей!

С искренним уважением к вам, Алексей

1

Предприимчивый менеджер

Руководить – значит приводить сотрудников к успеху и самореализации.

В. Зигерт

Здравствуйтесь, уважаемый читатель!

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

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

Сразу скажу, что речь пойдет о вещах полезных: если вы начнете их применять, то результат будет весьма ощутимым. Если же про описанные мной методики (наверняка вы про них уже слышали или читали) просто сказать: «Ничего нового, очередная сага на тему успеха и управления», – и продолжать действовать как обычно, тогда, конечно, ничего не изменится. В таком случае лучше поискать на бескрайних просторах Интернета очередного гуру, владеющего мгновен-

ной формулой счастья, при использовании которой ничего не нужно делать. По статистике, только 3–5 % людей пытаются внедрить в практику полученную информацию. Неприятно слышать? Не огорчайтесь, не вы один такой. Всем нам хочется всего и сразу...

Почему все-таки «предприимчивый менеджер»?

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

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

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

А скажите: всегда ли грамотный специалист может стать хорошим руководителем? Далекое не всегда. Требуются дру-

гие навыки и компетенции. Конечно, руководителем можно стать при определенном подходе и, самое главное, желании.

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

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

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

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

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

ства.

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

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

Я понял, что хочу иметь нормальную, пусть и не шикарную квартиру, чтобы у ребенка была своя комната, приличную машину, даже не «Мерседес», а просто новую, надеж-

ную, чтобы не приходилось постоянно тратить время и деньги на ремонт. И позволить себе небольшие радости в виде отпуска и нехитрого досуга. Самое главное – пользоваться этим сейчас, а не когда седая борода отрастет и я буду только и работать на то, чтобы отдать кредит. Я понимал, что настал переломный момент, который наступает у каждого человека, точнее, у тех, кто хочет что-то изменить в своей жизни.

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

Не помню где, я услышал выражение **«точка невозврата»** из терминологии летчиков. Она характеризует условия полета, когда в случае непредвиденной ситуации топлива вернуться обратно на базу-аэродром уже не хватает, а хватает только на то, чтобы лететь вперед. А за время полета может испортиться погода, может не принимать аэропорт... Но лететь надо, потому что впереди есть шанс удачной посадки, пусть и небольшой, а если повернуть назад, то вероятность на благополучный исход равна нулю. Говорят, что и у человека есть своя точка невозврата – у всех своя, у всех в разный период жизни. У кого-то в 30, у кого-то – в 60. Кто-то это называет кризисом среднего возраста, кто-то творческим кризисом. В общем, как его ни называй, ясно одно, что это некий переломный момент в жизни, когда принимается решение «быть или не быть»: либо ты меняешь правила игры, сам становишься «режиссером кино», либо оставляешь

все как есть.

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

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

А вы встречали таких людей – достаточно молодых, неглупых, образованных, но разговоры у них уже по большей части о прошлом? Я встречал и честно признаюсь, дорогой чи-

татель, я сам как-то подхватил этот вирус, но, Бог дал, сумел излечиться.

Как утверждают специалисты, для такого периода характерны следующие признаки: много разных больших и мелких проблем и неприятностей (начиная от бытовых и заканчивая ссорами и расставаниями с близкими людьми), либо вы находитесь года 2–3 в состоянии, когда ничего существенного в жизни не происходит: никаких перемен, никаких эмоциональных переживаний. Это указывает на то, что нужно срочно менять свою жизнь! Это затишье перед бурей. И либо она разобьет ваш корабль о скалы, либо вы как капитан возьмете в руки штурвал и приведете его к счастливому берегу – и буря станет ветром перемен!

А для этого надо действовать!

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Рассмотрим на примере.

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

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

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

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

Ли Якокка

Итак, у предпринимателя и менеджера много общего и прежде всего – общий интерес в успехе предприятия, сходство взглядов на способы его достижения. Это сходство на мелких предприятиях нередко приводит к тому, что предприниматель сам выполняет обязанности менеджера. Объединяет их и то, что оба они руководят коллективом в условиях рыночной экономики. Условиями эффективного менеджмента являются результативность и качество внешних связей, развитость коммуникационной системы, благоприятный социально-психологический климат на предприятии, умение создать атмосферу сплоченности и здорового соревнования между подразделениями.

Профессиональный менеджмент требует разносторонних знаний, современного подхода к деятельности, стратегического мышления, компьютерной грамотности, организационной культуры, коммуникабельности, самостоятельности, новаторства и предприимчивости. Таким образом, предпри-

ниматель и менеджер имеют ряд общих черт. Это находит свое выражение в предпринимательском поведении менеджера, целью которого является не просто получение текущей прибыли, а обеспечение получения прибыли в течение достаточно длительного периода времени. По-настоящему предпринимательское поведение обеспечивает длительное и устойчивое существование фирмы.

Функции и роли менеджера (Анри Файоль и Генри Минцберг)

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

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

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

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

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

Все вышесказанное также можно отнести и к современному предпринимателю.

На этом мы с вами остановимся подробнее.

Жизнь – это театр, а люди в нем актеры.

Джордж Бернард Шоу

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

лями, детьми.

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

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

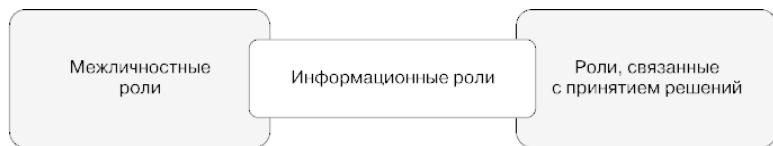


Рис. 1.1. Управленческие роли

Межличностные роли

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

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

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

Информационные роли

Получатель информации находит и получает разнообразную информацию (в основном текущую) специализированного характера, например об общей ситуации на рынке, маркетинговой активности конкурентов, появления това-

ров-заменителей и схожей продукции в аналогичном ценовом сегменте. Эту информацию менеджер успешно использует в интересах своего дела для своевременного и адекватного реагирования. Менеджер выступает своего рода информационным центром, куда стекается внутренняя и внешняя информация.

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

Представитель передает информацию, предназначенную для внешних контактов организации, относительно ее планов, политики, действий, результатов работы, выступает экспертом по вопросам данной отрасли. В его обязанности также входят обработка почты, осуществление контактов, связанных преимущественно с получением информации (периодические издания, ознакомительные поездки), рассылка почты по организациям для получения информации, передача информации подчиненным (обзоры, беседы), участие в заседаниях, устные выступления, включая передачу информации в другие организации и иным лицам.

Роли, связанные с принятием решений

Предприниматель, инициатор принимает решения о

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

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

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

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

В своей книге Минцберг утверждает, что все роли ме-

неджера взаимосвязаны и обеспечивают тем самым системность его деятельности. Можно заключить, что в один и тот же момент времени менеджер может исполнять не одну роль, а несколько. Роли часто совпадают и не имеют четких границ. Так, например, осуществляя межличностные взаимодействия, менеджер может быть и получателем информации, и представителем, и распространителем. Поэтому путем постоянного перехода менеджера из одной роли в другую или их сочетания достигается максимальное выполнение его непосредственных функций, оперативное решение возникающих вопросов, что благоприятно отражается на работе предприятия в условиях постоянно изменяющейся рыночной ситуации.

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

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

Практическое задание

«Фотография рабочего дня»

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

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

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

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

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

А все из вас знают, сколько зарабатывают в час? Очень рекомендую посчитать (нужно количество заработанных де-

нег разделить на количество потраченных часов).

Все ли из вас ведут ежедневный финансовый учет?

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

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

Когда я в свое время сделал это упражнение, то был сильно удивлен, сколько времени и денег я теряю. Хотя до этого мне казалось, что я действую весьма эффективно, все время занят делами и порой даже некогда пообедать.

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

Приведу личный пример, как я рационально использо-

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

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

низацию деятельности других людей, но при этом сам не является образцом для подражания, другими словами – ролевой моделью.

Материал, который я подготовил для вас в следующем разделе, надеюсь, поможет легче справиться с вызовами, с которыми столкнулся в свое время я, не имея даже теоретических знаний об этом, не говоря уже о практическом опыте.

Управление собой

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

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

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

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

3. Депрессия – возникает, когда объем работы, возложенной на вас, и ожидания результатов от нее сильно увеличи-

ваются; вы чувствуете, что не можете справиться. Возникают гнев, паника, ощущение бессилия, раздражительность.

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

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

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

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

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

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



Рис. 1.2. Кривая самоуважения

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

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

Причины стресса

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

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

Стресс у руководителей характеризуется чрезмерными психологическими или физиологическими проявлениями.

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

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

Стресс снижает эффективность персонала, что дорого обходится организациям.

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

Синдром бегства проявляется, когда человек пытается уйти от угрожающей ситуации. Реакция битвы позволяет приспособиться к новой окружающей среде. Когда менеджер признал, что стресс существует, он должен постараться устранить факторы, делающие напряжение чрезмерным, поэтому важно разобраться с симптомами стресса. По мере того как менеджеры учатся справляться с собственной напряженностью, они одновременно должны решать и насущные проблемы своих подчиненных, максимально уменьшая возможность влияния стрессовых симптомов. Конечно, разные люди по-разному реагируют на каждую ситуацию, поэтому менеджеры должны попытаться так спроектировать рабочее место, чтобы по возможности исключить источники стресса. Все, что может сделать менеджер для снижения стресса, принесет пользу и ему, и организации.

Согласно теории стрессов Г. Селье, стресс рассматривается как постоянное состояние напряженности психики, которое вызвано несоответствием стиля жизни человека спо-

собам реагирования на него нервной системы.

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

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

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

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

Однако организму вреден не сам по себе стресс (так как

положительные эмоции человека тоже связаны со стрессом), а его чрезмерная сила и частота. В этом случае говорят о дистрессе.

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

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

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

Психологические стрессы вызываются, как правило, не одним раздражителем, а серией мелких ежедневных волнений. Его проявления – раздражительность, потеря аппетита,

депрессия, пониженный интерес к общению и сексуальным отношениям.

Причины стресса в работе менеджеров и предпринимателей

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

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

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

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

«Болезни разрушенных идеалов» приводят к более тяжелым последствиям – угасанию, заканчивающемуся смертью,

к неконтролируемой агрессии, к борьбе как способу существования. В основном это болезни пожилых людей. Хотя возраст не играет определяющей роли.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Холмс и Рей предложили на этой основе шкалу определения степени напряженности. Данная шкала построена на предположении, что стрессовые явления вызываются резкими изменениями в жизни человека. При этом практически не учитывается характер изменений (положительный или от-

рицательный). Кроме того, показатели шкалы отражают разную напряженность у людей с разными типами нервной деятельности и, естественно, с разными темпераментами.

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

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

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

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

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

Управление стрессами требует выявления актуальных для конкретного человека стрессоров – неблагоприятных факторов, вызывающих в организме состояние напряжения. Со временем под влиянием прогрессирующей напряженности труда у каждого человека складывается своя группа сигнала-

лов, свидетельствующих о наличии стрессового состояния:

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

Тест на определение уровня стресса

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

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

1. Смерть супруга – 100.
2. Смерть ребенка – 85.
3. Развод – 73.
4. Смерть одного из родителей – 70.
5. Раздельная жизнь супругов – 65.
6. Тюремное заключение – 63.
7. Смерть близкого родственника – 63.
8. Болезнь или травма – 53.
9. Неуплата долга – 51.
10. Свадьба – 50.

11. Увольнение с работы – 47.
12. Примирение с супругом – 45.
13. Ухудшение здоровья родственника – 44.
14. Смерть домашнего животного – 42.
15. Беременность – 40.
16. Сексуальные проблемы – 39.
17. Прибавление в семействе – 39.
18. Перемены в бизнесе – 39.
19. Выход на пенсию – 45.
20. Изменение финансового положения – 38.
21. Смерть близкого друга – 37.
22. Изменение характера работы – 36.
23. Учащение ссор с супругом – 35.
24. Долг на сумму выше 50 тысяч рублей – 31.
25. Изменение степени ответственности на работе – 29.
26. Уход сына или дочери из дома – 29.
27. Неприятности с родственниками супруга – 29.
28. Выдающееся личное достижение – 28.
29. Начало или окончание трудовой деятельности супруга – 26.
30. Начало или окончание учебы – 26.
31. Перемены в условиях жизни – 25.
32. Пересмотр личных привычек – 24.
33. Неприятности с начальством – 23.
34. Изменение условий или времени работы – 20.
35. Смена места жительства – 20.

36. Смена места учебы – 20.

37. Смена места отдыха – 19.

38. Перемены в религиозной активности – 19.

39. Перемены в социальной активности – 18.

40. Долг на сумму менее 50 тысяч рублей – 17.

41. Изменение режима сна – 16.

42. Многолюдное торжество – 16.

43. Изменение числа собирающихся вместе родственников – 15.

44. Изменение привычного режима питания – 15.

45. Отпуск – 13.

46. Небольшие нарушения закона – 11.

Общее количество баллов _____.

Результаты теста «Определение уровня стресса»

Если результат находится в пределах:

- до 150 баллов, то вероятность развития стресса составляет около 37 %;
- от 150 до 300 баллов, то вероятность появления стресса умеренная и находится в пределах 40–60 %;
- выше 300 баллов, то вероятность развития стресса очень высокая и составляет 80–90 %. Может наступить депрессия.

Организационные причины стрессов

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

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

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.