



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

Кафедра Экономики, управления и права

Технологии манипуляции в деятельности руководителя организации
Магистерская диссертация
по направлению: 38.04.02 Менеджмент
Направленность (профиль): Управление человеческим капиталом
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:
80 % авторского текста

Работа рекомендована к защите
«21» 01 2021 г.

Зав. кафедрой ЭУиП
Рябчук П.Г.

Выполнил(а):
Студент(ка) группы ЗФ-309-147-2-2
Беленцев Климентий Эдуардович

Научный руководитель:
Рябчук Павел Георгиевич
к.э.н., доцент

Челябинск
2021

Содержание

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические приемы и технологии манипулирования сотрудниками в управленческой деятельности руководителя.	
1.1 Понятие управленческой деятельности и ее виды.....	7
1.2 Виды и методы манипулирования сотрудниками в управленческой роли.....	18
Глава 2. Искусство управленческой борьбы	
2.1. Позиционная и деловая борьба.....	26
2.2. Приемы позиционной и деловой борьбы.....	38
2.3. Борьба за настоящее, прошлое и будущее.....	52
Глава 3. Анализ эффективности управленческой деятельности руководителей на примере оздоровительного комплекса «Дагомыс»	
3.1 Анализ системы управления персоналом и кадровый потенциал предприятия ФГАУ ОК «Дагомыс».....	56
3.2 Оценка методов управления и технологий манипулирования персоналом в ФГАУ ОК «Дагомыс» УДП.....	63
3.3 Анализ эффективности управленческой деятельности руководителей ФГАУ ОК «Дагомыс» УДП.....	65
Заключение.....	75
Список литературы.....	80

Введение

Актуальность исследования. В условиях быстроменяющихся рыночных отношений на территории России и выстраивание взаимоотношений с мировыми странами руководители предприятий и корпораций стремятся внедрить и закрепить нововведения, что бы актуализировать свое положение на рынке. Эта задача, требующая применения ряда усовершенствованных задач, новых подходов и способов. Главной единицей любого предприятия являются – кадры, а значит важный вопрос стоит в перестройки кадровой политики. В сфере управления персоналом в устоявшихся компаниях используется устаревший метод подхода, который строго регламентирует трудовой процесс, на сегодняшний день делается акцент на многозадачность сотрудников, выявление в них сильных сторон. Вложения в человеческие ресурсы и кадровую работу с становятся фактором конкурентоспособности предприятия. Человек становится важным элементом производственного процесса в организации. Все что можно купить, модернизировать не является конкурентоспособным материалом, однако кадры, знания, профессиональный опыт и оперативное мышление кадровых сотрудников -то, что отличает от конкурентов. В современной управленческой модели управление персоналом рассматриваются как источник неиспользованных резервов и позволяют наладить внутреннюю организацию, мотивацию и реализацию решений в общей структуре менеджмента предприятия. Задачей управленца является выявить потенциал собственных кадров, перенаправить его на реализацию общей цели , идеи предприятия. Каждый человек – личность, он индивидуален и требует определённого подхода. Нельзя гуманно и демократично управлять всеми, используя единый шаблон. Искусство управления, методы манипуляций кадровым составом, является фактором эффективного функционирования предприятия в современных сложных и нестабильных условиях рынка, что определило выбор и актуальность темы исследования.

Степень научной разработанности темы. Проблемы грамотного управления кадрами на предприятиях, психологический подход и составление сложных взаимодействий для решения всевозможных ситуаций освещается не только деятелями научной среды, но многих крупных управленцев, на практике столкнувшихся с проблемами выстраивания кадровой политики. Поэтому в качестве общетеоретической базы исследования можно выделить труды: Баснака Д.В., Гандапас Р.И. Козбаненко В.А., Никифоровой А.А., Николаева О.В., Оболонского А.В., Платыгина Д.Н., Рыбаков И.В., Слезингера Г.Э., Сорокиной Н.П., Столяровой В.А., Тарасов В.В., Турчинова А.И., Федина В.В., Хартманн О.

Это позволяет говорить о высоком уровне теоретической разработанности, поставленной в работе проблемы. Таким образом, исследование теоретических, методических подходов и практических инструментов к разработке механизма по повышению уровня эффективности управления персоналом.

Целью исследования является освоение технологических методов манипулирования персоналом.

Для достижения поставленной цели в диссертации необходимо решить следующие задачи:

1. Выявить основные методы манипулирования и их характеристики;
2. Рассмотреть опыт действующих управленцев и пути их решения;
3. На примерах освоить возможные методы манипулирования, научиться склонять управленческие баталии в свою выгоды;
4. Разработать рекомендации по совершенствованию организации деятельности на базе ФГАУ ОК Дагомыс УДП.

Объект исследования – деятельность руководителей высшего и среднего звена ФГАУ ОК «Дагомыс» УДП РФ.

Предмет исследования – методы манипулирования персоналом.

Теоретико – методологическая основа исследования. Теоретико-методологической основой диссертационного исследования являются научные труды зарубежных и российских ученых и практических специалистов в области управленческого менеджмента, работы психологов связанных с нейролингвистическим программированием, а так же работы ведущих российских коучей, работающих с действующими руководителями организаций РФ и СНГ , ежедневно сталкивающимися с методами воздействия на кадровый состав.

Методология и методы исследования. В ходе исследования применялись общенаучные методы теории управления, методы манипулирования, примеры из жизни предприятий, анкетирование, табличные и графические приемы визуализации данных: для подтверждения значимости факторов было проведено анкетирование, кейс-метод был использован для проверки работоспособности разработанной автором методики внедрения мотивирующей среды в компаниях.

Информационно-эмпирической базой исследования послужили курсы лекций ведущих специалистов в области управления Тарасов В.В., Азимов С.; аналитические обзоры в сети интернет от крупных предпринимателей Хартман О. Рыбаков И., апрель 2019 г.; опросы экспертов и собственные полевые исследования.

Научная новизна диссертации заключается в предложенных методах манипулирования, концепциях по совершенствованию применяемых манипулятивных действий по отношению к собеседнику, что в рамках предприятия, увеличивает работоспособность кадров и снижает уровень возможных конфликтных ситуаций.

Положения, выносимые на защиту:

1. Доказана высокая значимость фактора при переговорах применения позиционных обстоятельств при манипулировании персоналом. Искусственно созданная среда позволяет поставить управленца в заведомо выигрышную ситуацию ;

2. Разработана методика эффективной управленческой борьбы при переговорах на разных уровнях иерархии. Особенность предложенной методики состоит в принятии готовых (шаблонных) решений на основании исследований нескольких руководителей крупнейших компаний и мировых деятелей.;

Теоретическая значимость диссертационного исследования сводится к систематизации и обобщению материала технологий манипулирования персоналом с выявлением основных проблем и путей их решения.

Практическая значимость исследования. Практическая значимость состоит в том, что проведенные исследования помогут усовершенствовать влияние руководителей высшего и среднего на кадровый состав, научит постановке четких технических заданий и снизит уровень эмоциональных волнений внутри коллектива.

База исследования. Федеральное Государственное Автономное Учреждение Оздоровительный комплекс «Дагомыс» Управление Делами президента, находящийся по адресу Краснодарский край, город Сочи.

Структура и объем диссертации определяются целью, поставленными задачами и логикой исследования. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы. Текст изложен на 80 листах, включает в себя рисунки и таблицы.

Глава 1. Теоретические приемы и технологии манипулирования сотрудниками в управленческой деятельности руководителя

1.1 Понятие управленческой деятельности и ее виды

Управленческая деятельность – определенный вид труда людей, требующий профессиональной подготовки и реализации в соответствии с нормативными документами того предприятия, где осуществляется данная деятельность.¹

Управленческая деятельность является, в первую очередь, интеллектуальным продуктом, направленным на анализ, составление и реализацию управленческих решений, способствующих улучшению, а порой и кардинальному изменению сознания, поведения и деятельности людей. Она находит подходы к разным слоям социума, к людям с абсолютно неповторяющейся картиной мира, вскрывает имеющиеся в них ресурсы, средства и резервы, находит оптимальные способы их совершенствования. Главный смысл управленческой деятельности – путем применения технологий манипулирования и воздействия на социум, выстраивание в коллективе, вне зависимости от его численности, стабилизированного положения и причастность к одной общей идеи, цели.

Управленческая деятельность имеет определенные критерии:

1) Она носит прикладной характер. Сама по себе эта деятельность не имеет ценности, а предназначена для осуществления поставленных целей и идей. Поэтому её можно представить как совокупность профессиональных навыков, умений, способностей, средств и направленных действий человека в сфере управления. Не смотря на это, управленец -асс, человек имеющий за плечами колоссальный багаж знаний, полученный на личном опыте

2) Управленческая деятельность имеет интеллектуальную ценность. С одной стороны –принятие решения и его реализация не возможна без интеллектуальной деятельности должностных лиц органов управления, с

¹ URL:<https://lib.sale/teoriya-upravleniya-besplatno/upravlencheskaya-deyatelnost-osobennosti-54266.html>

другой стороны – необходимо тотальное исполнение управляемого объекта - людей, на которых оказывается управленческое воздействие. Помимо этого, главный смысл управленческой деятельности заключается в получении нового качества управляемого процесса, что невозможно без умственных и творческих усилий.

3) Информационность. Управленческая деятельность во многом связана с поиском и обработкой огромного потока информации, анализируя которую принимаются грамотные управленческие решения. В современных условиях скорость информации увеличилось многократно, если четверть раньше было актуально высказывание: «Не откладывай на завтра то, что можешь сделать сегодня» , то в нынешних реалиях стоит рассматривать эту фразу как : «Не откладывай на сегодня то, что можно сделать сейчас». Анализ информационного потока стал происходить в ускоренном темпе, что может влиять на качество принятых решений.

4) Социально-психологический. Специфика управленческой деятельности подразумевает под собой соблюдение определенного стиля поведения, набор тех качеств характера, которые присущи людям-лидерам. Постоянное выполнение обязательных действий, подчинение и исполнение, работа в коллективе требует самоотдачи, дисциплины, а порой и самопожертвования. Поэтому психологический портрет человека из структуры управления имеет определенные рамки и границы, которые необходимо соблюдать.

5) Коллективность. Управленческая деятельность всегда осуществляется в коллективе и предполагает взаимодействие между членами одной или нескольких групп. Формальное построение органа управления по подразделениям и должностям создает упорядочивание коллектива. Чем лучше выстроена система иерархии, чем больше ответственных лиц задействовано в цепочке, тем лучше происходит распределение обязанностей, постановка задач, её реализация и контроль.

б) Комплексное явление. Управленческая деятельность включает многие компоненты: люди, информация, технические средства и многое другое. Только сбалансированное введение в действие всех элементов управления придает ему рациональность и эффективность.

7) Юридическая заданность. Несмотря на влияние субъективного человеческого фактора на характер управленческой деятельности, многие её элементы закрепляются юридически, что должно отражаться во внутренних уставах и должностных инструкциях.

Функции управления – это определенный вид управленческой деятельности, который осуществляется рядом способов и различных процессов, а так же производится соответствующая организация работ.

Одним из основных компонентов, составляющих содержание управления является ее функция. Для выполнения поставленной задачи необходимо заранее определить конечную, выполненную цель, спланировать как можно организовать процесс работы, мотивировать и контролировать ее выполнение. Это и есть главная функция управления.

Каждая функция представляет собой одну задачу и весь спектр процессов для ее реализации, а система управления видом – это уже совокупность функций, связанных одним общим центром управления.

Функция- распространенное понятие во многих сферах деятельности, поэтому имеет большое количество значений. Функция – это обязанность, круг деятельности, назначение, роль.²

Управление следует рассматривать как циклический процесс, состоящий из ряда управленческих решений, называемых функциями управления. Функция является необходимой сферой процесса управления, имеющего конечную

² Ибрагимов М. Эффективность организаций – Мехман Ибрагимов, 2020 – 96 с.

результативность, иначе говоря достижение четко поставленной цели. Функции бывают следующих видов: внутренняя и внешняя.

Внутренние функции связаны с управлением внутри самой управляющей системы. Цель таких функций придать динамичность и законность управления каждому руководящему органу, совершенствовать их в зависимости от изменения внешних условий.

Внешние функции управления характеризуют воздействие организации на общественные процессы, управляемые объекты. Именно в этих функциях основной смысл и содержание, общественное предназначение управления.

Разграничение функций на внутренние и внешние имеет большое практическое значение. В отдельных случаях проведение различных мероприятий организационного характера (совещаний, планерок, обсуждение программ развития, проверок нижестоящих подчиненных структур, кадровых перемещений) преподносится как средство усиления управляющего воздействия на общественную систему, управляемые объекты, чего на самом деле нет. Вместе с этим нельзя недооценивать значение внутренних функций, так как неслаженная работа коллектива не даст действенных результатов и все планы развития определенного направления останутся только в теории.

Успех функционирования системы управления во многом определяется руководством, его способностями, навыками, опытом и умением призывать коллектив к полной отдаче для достижения совместной цели.

На руководителей ложится огромная личная ответственность за успех всей организации. Это требует углубленных познаний в самых различных областях и наличие опыта.

Руководителем считается лицо, направляющее и координирующее деятельность исполнителей, которые в обязательном порядке должны ему подчиняться и в установленных рамках выполнять все его требования. Сам руководитель может брать на себя функции исполнителя лишь для того, чтобы разобраться в специфике работы.

Суть обязанностей руководителя состоит в организации работы подчиненных. Это особый вид творческой деятельности, причем по мере роста сложности объекта управления и занимаемой должности, требования к рабочему процессу увеличиваются.

Выполняя свои обязанности, руководитель выступает в определенной социальной роли, характер которой с развитием общества меняется.

С ростом образования и культурного уровня работников, осознания ими себя как личностей, роль руководителя перестала отвечать реальным потребностям практики управления. В этих условиях у руководителя появилась новая роль наставника, не только отдающего распоряжения, наказывающего или вознаграждающего, но и создающего благоприятный морально-психологический климат, разрешающего межличностные конфликты поддерживающего своих подчиненных на работе, а порой и в повседневной жизни.

Современная научно-техническая революция кардинально изменила условия и характер производства. Технологические и социальные процессы стали чрезвычайно сложными, а знания и квалификация исполнителей, их независимость настолько возросли, что руководитель уже не в состоянии был единолично управлять всем. Поэтому его роль вновь меняется — он становится организатором самостоятельной работы исполнителей, объединенных в команды. Важным стало деловое сотрудничество и консультирование своего персонала. Плох тот руководитель, кто из-за страха собственной некомпетентности, боится приблизить к себе профессиональные кадры. В нынешних реалиях грамотно будет окружить себя людьми ведающими в различных областях науки, необходимых для поддержания и реализации рабочих процессов предприятия.

Функции руководителя — это те составляющие и направляющие, которые обеспечивают целостную жизнь подчиненного именно как работника, именно как управляемого сотрудника.³

Руководитель является ведущим и организующим звеном в социальных системах управления. Говоря о функциях руководителя стоит понимать выполняемые им обязанности, в частности: выработку и принятие управленческих решений, организацию, регулирование и корригирование, учет и контроль, сбор и преобразование информации.

Современные исследования берут за основу классификации функций уже не отдельные циклы управления производством, а всю структуру деятельности руководителя в коллективе. При этом функции руководителя рассматриваются не только в рамках его административной роли, но также учитываются его социальные, социально-психологические и воспитательные обязанности. К перечисленным функциям можно добавить организаторскую деятельность, которая заключается в интеграции личностей в коллектив и коммуникации, состоящей в установлении горизонтальных связей внутри коллектива и внешних вертикальных связей с вышестоящими организационными структурами. Еще выделяют педагогическую функцию руководителя (воспитание и обучение), а также экспериментально-консультативную, представительскую и психотерапевтическую. Причем функции управления коллективами осуществляются не отдельно друг от друга и последовательно, а параллельно и одновременно.

Основные функции руководителя:

1. Административно-организационные. Руководитель, в соответствии с официально предоставленными ему правами и обязанностями, должен объединять индивидуальные действия членов коллектива в единую общую

³ Удалова Ф.Е. ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА: Учебное пособие. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2013. – 190 с.

силу: распределять обязанности между сотрудниками, контролировать процесс выполнения заданий, оценивать результат и нести ответственность за деятельность отдельных сотрудников и всей группы перед вышестоящими инстанциями.

2. Стратегические, связанные с постановкой целей, выбором методов их достижения. Реализация этих функций позволяет проявить творческий потенциал руководителя, находчивость, выдержку, способность выдвигать новые идеи. В структуру стратегических функций включается способность к прогнозированию, предвидению конечного результата, к оперативной переработке больших объемов информации, поступающей от подчиненных и вышестоящих инстанций, результатов деятельности коллектива. Руководитель должен также накапливать в своей памяти большой объем профессиональной информации.

К функциям данного вида добавляется также планирование как важнейшее проявление прогнозирования. Планирование должно определять конкретные задачи, время и средства их решения и отвечать на такие вопросы:

- На каком этапе выполнения работы мы находимся в настоящее время (оценка реальных возможностей группы с учетом внешних и внутренних факторов)?

- Куда хотим двигаться, какие тактические задачи решать?

- Какими средствами собираемся это сделать?

3. Экспертно-консультативные. В процессе групповой деятельности руководитель обычно является тем компетентным лицом, к которому все обращаются как к источнику достоверной информации и наиболее квалифицированному специалисту. Высокая профессиональная квалификация — одна из основных составляющих авторитета руководителя. Руководитель, назначенный сверху, но не компетентный с точки зрения решаемых коллективом задач, быстро теряет авторитет, ему подчиняются только из-за боязни дисциплинарных взысканий, а подлинного консультанта ищут в лице неформального лидера.

4. Коммуникативные. Руководитель является основным источником важной информации, имеющей значение для успешного функционирования рабочей группы. Эта информация передается в процессе общения с группой и отдельными ее членами. Коммуникативность, умение общаться с людьми, доступность общения — важные качества руководителя. Руководитель может быть открыт для общения с группой и тогда выступает как лидер. Но он может строить систему коммуникативных связей лишь в соответствии с принципом четкой субординации, т.е. коммуникативен только с другими руководителями равного с ним ранга и отдален от группы. Тогда он обрекает себя на эмоциональное одиночество и не может рассчитывать ни на какое иное влияние, кроме официального, должностного.

5. Воспитательные. Принимая важные решения и направляя коллектив на достижение поставленных целей, руководитель в то же время обеспечивает воспитательный эффект в формировании личности своих подчиненных. Функция воспитания включает в себя дисциплинарные методы поощрения и наказания, если сотрудники нарушают регламент работы или нравственные принципы жизни коллектива. Руководитель коллектива, если он хочет быть его воспитателем, должен стремиться стать «лидером мнений», обладающим наибольшим объемом информации. Он должен восприниматься сотрудниками как «один из нас и лучший из нас».

В обязанности руководителя-лидера входит также формирование у сотрудников адекватной профессиональной мотивации. Очевидно, что даже самое совершенное планирование руководителем работы группы не дает эффекта, если люди не захотят качественно выполнять свою работу. Согласно теориям мотивации, люди всегда будут больше работать, если есть возможность больше заработать. Исследования современных психологов показали, что мотивация как внутреннее побуждение деятельности является продуктом сложного взаимодействия различных потребностей человека. По мере повышения культурного уровня деньги не всегда заставляют людей трудиться более усердно. Для людей важен интерес к работе, понимание

сущности решаемых задач, общение, взаимопонимание, гуманность. Руководитель должен уметь определить потребности своих подчиненных и создать условия, которые позволят удовлетворить эти потребности при хорошей работе.

К числу воспитательных функций можно отнести также психотерапевтическую. Руководитель должен учитывать эмоциональное состояние своих сотрудников, поскольку оно в значительной степени влияет на их жизнедеятельность и психологический климат в коллективе. Оптимизм и чувство юмора, а не уныние и раздражительность должны быть присущи руководителю-лидеру, ибо это помогает предотвращать и разрешать конфликтные ситуации.

6. Функция представительства. Руководитель — официальное лицо, представляющее коллектив во внешней социальной среде. На совещаниях, конференциях он выступает от имени всех членов коллектива, по его поведению судят о коллективе в целом. Поэтому поведение руководителя-лидера должно соответствовать высоким стандартам общественного поведения. Он обязан хорошо владеть навыками культурного общения, достойными манерами, культурой речи. Важно также умение правильно одеваться, учитывая внешность и возраст, а также ситуацию.

Анализ выполняемых руководителем функций, ролей, а также видов активности позволяет заключить, что ему необходима социально-психологическая компетентность, под которой подразумевается:

1) способность понимать самого себя (что предполагает осознание собственных мотивов, возможностей в сфере общения, поведенческих паттернов);

2) способность понимать других людей (что предполагает понимание потребностей, мотивов других людей, их особенностей поведения, используемых психологических защит);

3) способность понимать взаимоотношения людей (что означает способность адекватно воспринимать ситуацию общения, складывающиеся в

процессе общения отношения, осознавать собственное влияние на процесс общения, понимать причины возникающих трудностей);

4) способность прогнозировать межличностные ситуации (что невозможно без развития всех вышеописанных способностей, а также требует знаний о помехах взаимопонимания и использования конструктивных коммуникативных приемов).

Обратившись к современным подходам в управлении человеческими ресурсами, возможно еще больше убедиться в том, что коммуникации пронизывают все сферы, в которых задействован руководитель и его подчиненные. Рассмотрим самые главные области.

1. Прием на работу. Для достижения целей этого направления деятельности нужно как минимум проинформировать потенциального работника о предприятии: о его местоположении, размерах, производственных возможностях, конкуренции, финансовом положении, о внутренней политике, об организационной структуре; о той должности, на которую отбирают работника, о его перспективах и т. д.

В то же время нужно узнать как можно больше о претенденте, чтобы установить, в какой мере он соответствует требованиям на вакантную должность. Решение о принятии на работу должно быть правильным. Излишне подчеркивать, как важно, чтобы эта коммуникация была качественной.

2. Ориентация. Цель коммуникации на данном этапе – сформировать у работника чувство уверенности, ощущение организации как своей, не чужой. Для этого: «новичка» знакомят с коллегами, с менеджерами и подчиненными, объясняют политику и философию организации, сообщают о процедурах, условиях работы, режиме работы, показывают основные подразделения, помещения и т. п.

Если перечисленные задачи выполняются недостаточно хорошо, «новичок» может очень скоро уволиться.

3. Функционирование. Для выполнения работы исполнителям нужна своевременная, неискаженная, надежная информация, которая обычно передается в процессе коммуникации по одному из возможных каналов. Кроме этого, работник нуждается в информации о своей роли в организации, о том, как он справляется с заданиями. Эти задачи также решаются в процессе коммуникации.

4. Индивидуальная оценка. Оценка работников и выполнения ими работы – одно из важных направлений в управлении человеческими ресурсами. Для того чтобы процесс оценки не превратился в возможность лишней раз покритиковать работников, важно научить менеджеров делать это грамотно: так, чтобы после беседы у работников мотивация к труду повысилась, а не понизилась. Таким образом, оценка также осуществляется и в процессе коммуникации руководителя с подчиненными. И качество этой коммуникации очень важно для решения многих вопросов, а главное – для формирования мотивации работать лучше и для достижения удовлетворенности трудом у работников.

Таким образом, видно, что на современном этапе управление человеческими ресурсами требует от руководителя знаний и умений в области психологии личности, групп, общения. С точки зрения психологов можно говорить о развитии социально-психологической компетентности руководителя, которая определяется его умениями: ориентироваться в закономерностях поведения человека и групп, сформировать свой личный авторитет, сформировать свой стиль руководства, взаимоотношений с людьми, влиять на людей, убеждать их, организовать взаимодействие своих подчиненных так, чтобы это привело к удовлетворенности и эффективности совместной деятельности.

1.2 Виды и методы манипулирования сотрудниками в управленческой роли

В повседневной жизни руководителям приходится часто сталкиваться с ситуациями, когда требуется воздействовать на другого человека, так как это их прямая обязанность. Воздействие на человека происходит путем манипуляции, методы которой мы рассмотрим ниже. Прежде чем, рассмотреть методы манипулирования и воздействия на сотрудников необходимо сразу ввести понятие манипулирования для того, чтобы эта терминология приобрела четкие рамки.

Манипулирование — это вид психологического воздействия, искусное исполнение которого ведет к скрытому возбуждению у другого человека намерений, не совпадающих с его актуально существующими желаниями⁴.

Одной из важнейших способностей руководителя в современной деловой культуре считается его гибкость, умение поддаваться влиянию и изменять свое поведение и свои оценки.

Умение уступить конструктивному влиянию — признак преобладания направленности на задачу над сиюминутным стремлением подтвердить свою собственную значимость. В конечном счете успешное выполнение задачи будет в большей степени способствовать подтверждению собственной значимости, несгибаемость в споре. В случае если доводы партнера убеждают, люди просто соглашаются с ним, не прибегая к методам контраргументации; в случае, если его цели и запросы, а также продемонстрированный им уровень компетентности удовлетворяют, люди не препятствуют ему, а принимают точку зрения.

Классификацию методов психологического влияния на личность возможно представить в виде следующей таблице

⁴ Геген Н. “Психология манипуляции и подчинения” — Питер, 2005 — 54 с.

Таблица 1. Классификация методов психологического влияния на личность.

Метод влияния	Определение
1. Убеждение	Сознательное аргументированное воздействие на другого человека или группу людей, имеющие своей целью изменение их суждения, отношения, намерения или решения.
2. Внушение	Сознательное неаргументированное воздействие на человека или группу людей, имеющее своей целью изменение их состояния, отношения к чему-либо и предрасположенности к определенным действиям.
3. Самопродвижение	Объявление своих целей и предъявление свидетельств своей компетентности и квалификации для того, чтобы быть оцененным по достоинству
4. Заражение	Передача своего состояния или отношения другому человеку или группе людей, которые каким-то образом (пока не нашедшим объяснения) перенимают это состояние или отношение. Передаваться состояние может как произвольно, так и произвольно, усваиваться — также произвольно или произвольно. По другим источникам: процесс перехода эмоционального состояния от одного индивида к другому на психофизиологическом уровне контакта, фактор спонтанного социального сплочения. Однако при

	<p>выходе из-под контроля психическое заражение (индукция) приводит к распаду нормативно-ролевого поведения, возникает деструктивный "эффект толпы"</p>
<p>5. Пробуждение импульса к подражанию</p>	<p>Способность вызывать стремление быть подобным себе. Эта способность может как произвольно проявляться, так и произвольно использоваться. Стремление подражать и подражание (копирование чужого поведения и образа мыслей) также может быть как произвольным, так и произвольным.</p>
<p>6. Формирование благосклонности</p>	<p>Привлечение к себе произвольного внимания оппонента путем проявления собственной незаурядности и привлекательности, высказывания благоприятных суждений об оппоненте, подражания ему или оказания ему услуги.</p>
<p>7. Просьба</p>	<p>Обращение к адресату с призывом удовлетворить потребности или желания инициатора воздействия</p>
<p>8. Принуждение</p>	<p>Угроза применения инициатором своих контролируемых возможностей для того, чтобы добиться от адресата требуемого поведения. Контролируемые возможности — это полномочия в лишении адресата каких-либо благ или в изменении условий его жизни и работы. В наиболее грубых формах принуждения могут использоваться угрозы физической расправы. Субъективно принуждение переживается как давление: инициатором — как</p>

	собственное давление, адресатом — как давление на него со стороны инициатора или "обстоятельств".
9. Деструктивная критика	Высказывание пренебрежительных или оскорбительных суждений о личности человека и/или грубое агрессивное осуждение, поношение или осмеяние его дел и поступков. Разрушительность такой критики — в том, что она не позволяет человеку "сохранить лицо", отвлекает его силы на борьбу с возникшими отрицательными эмоциями, отнимает у него веру в себя.
10. Манипуляция	Скрытое побуждение адресата к переживанию определенных состояний, принятию решений и/или выполнению действий, необходимых для достижения инициатором своих собственных целей.

Целью и результатами психологического воздействия является перестройка психики объекта воздействия, достижения определенных психических сдвигов и изменений, влияющих на деятельность и поведение.

Тема данной дипломной работы «Технологии манипулирования в деятельности руководителя», поэтому переходим к подробному рассмотрению феномена манипулирования.

Как мы можем видеть в таблице манипулирование бывает осознанным и неосознанным. В том и другом случае манипулятор должен обладать некоторым набором собственных преимуществ перед оппонентом:

- Статусное преимущество (ролевая позиция, должность, возраст);

- Деловое преимущество (квалификация, аргументы, знания, профессиональные способности);

Помимо это в ходе манипулирования инициатор может привлекать в разговоре третьих лиц, в качестве аргумента:

- Представительская поддержка (Я от Ивана Ивановича)

- Конвенциональное преимущество (устои, морали, обычаи)

Применяемые манипуляторами способы и приёмы воздействия в зависимости от их содержания и направленности можно условно разбить на три группы:

1) организационно-процедурные;

2) логико-риторические;

3) личностные.

Организационно-процедурные приёмы. Поскольку деловое общение - процесс во многом формализованный, он открывает немало возможностей влиять на партнёров, переключая организационные рычаги взаимодействия. Если, например, руководитель проводит совещание и желает во что бы то ни стало добиться нужного ему решения, то он может воспользоваться следующими приёмами:

Выбор времени и места проведения совещания. Назначьте его на конец рабочего дня и провести в тесном и душном помещении - уступчивость оппонентов наверняка увеличится.

Определение повестки дня. Если нужное решение под вопросом - данный пункт задвигается в самый конец. Предварительное ознакомление с повесткой дня заинтересованных сторон не осуществляется.

Подбор и установление очередности выступлений. Поддерживающим - зелёный свет, оппонентам - регламентные ограничения.

Дозирование информации. Не устраивающую информацию замалчиваем, теряем, игнорируем и пр.

Управление дискуссией. Разжигание или утихомиривание эмоционального фона, прерывание оппонентов вопросами, затягивание обсуждения, объявление незапланированных перерывов, предложения «прекратить прения» или «отложить вопрос» как недостаточно подготовленный и т.д.

Подведение итогов. Произвольное резюмирование с «нужной» расстановкой акцентов.

Организация ненужного совещания. Руководитель не хочет лично принимать неоднозначное решение - ответственность перекладывается на всех.

Немало организационно-процедурных уловок манипулятивного плана традиционно используется в переговорном процессе.

Логико-риторические приёмы. Риторика - это в конечном счёте искусство убеждать. Убеждают обычно сильными аргументами. Однако, если таких аргументов недостаёт, в ход могут быть пущены манипулятивные (или спекулятивные) приёмы аргументации. Наиболее распространены среди них следующие:

Неопределённость выдвигаемого тезиса или ответа, многословие, «забалтывание» проблемы.

Подмена тезиса. Проявляется в том, что, сформулировав тезис, говорящий доказывает в итоге нечто другое, близкое или сходное с заявленным тезисом положение. Чаще всего встречается частичная подмена тезиса. Начинают, например, с утверждения «все олигархи - жулики», продолжают

видоизменённым «большинство олигархов...», а заканчивают вполне нейтральным «некоторые из них...».

Аргумент к личности. Считается разновидностью подмены тезиса и проявляется в склонности заменять обсуждение проблемы обсуждением конкретных лиц, в проблему вовлечённых.

Несоблюдение логического закона достаточного основания. Выдвигаемый тезис обосновывается мыслью (основанием), которая сама нуждается в обосновании.

Неправомерные аналогии. («Общество - это большая семья. В семье, правда, бывают конфликты. Но и в обществе они нередки. В семье не может быть равенства родителей и детей: первые опыты и мудры, вторые пока неразумны. Значит, и в обществе не может быть равенства социальных групп»).

Метод допроса. Суть метода заключается в стремлении как можно больше и чаще задавать вопросы - «ударный» инструмент любого общения.

Метод Сократа. Задача - с начала беседы не давать партнёру повода сказать «нет». Начав издали и задавая простые вопросы, вынудить собеседника несколько раз сказать «да». После чего последнему и в ответе на основной вопрос будет труднее произнести «нет».

Использование «вопросов-капканов»: вымогательство («Это вы, конечно, признаете?»); неприемлемая альтернатива («Вы хотите возврата к тоталитаризму?»); контрвопросы (вместо ответа по существу задаются встречные вопросы).

Метод изоляции. Выдёргивание отдельных фраз из контекста речи собеседника, их изоляция и преподнесение со смыслом, противоположным сказанному. Склонный к эпатажу публики В.В. Маяковский в своё время выдал фразу: «Я люблю смотреть, как умирают дети». Вообще-то он имел в виду смерть фигуральную - превращение детей подростков в зрелых, взрослых мужчин и женщин. Но, будучи вырванной из контекста, эта злополучная фраза многократно использовалась для дискредитации качества поэта.

Метод апелляции - взывание к высоким, но не слишком определённым моральным нормам и принципам. («Неужели вам за державу не обидно?»)

Метод переключения на второстепенную тему.

Замедление темпа - нарочито замедленное проговаривание вслух наиболее слабых мест в аргументации партнёра и т.д.

Справедливости ради следует отметить, что многие из вышеприведённых риторических приёмов могут оказаться и следствием элементарных логических ошибок человека, плохо знакомого с культурой речи.

А так же рассмотрим личностные типы воздействия манипуляции:

Раздражение оппонента, выведение его из равновесия («Вы, оказывается, не знаете такой элементарной вещи?»);

Собственное возвышение и восхваление («Да вы соображаете, с кем говорите? ...»);

Подмазывание аргументов («Такой исключительно проницательный и эрудированный человек, как Вы...»);

Срыв диалога или уход от обсуждения;

Палочные доводы («Вы понимаете на что вы замахиваетесь? Это вам не 37-й год...»);

Чтение в сердцах («Только ваша исключительная скромность и ложный стыд не позволяют Вам признать...»);

мнимое равнодушие; приобщение к тайнам «верхов» и т.д.

Современный управленец обеспечивает своей деятельностью решение двуединой задачи: достижение производственного результата и воздействие на людей, создающих этот результат. Поэтому эффективный управленец должен быть не только специалистом в своей отрасли, но и обладать навыками более широкого поля, выходящие за рамки его профессиональных навыков.

Глава 2. Искусство управленческой борьбы

2.1. Позиционная и деловая борьба

Большинство людей ведут управленческую борьбу интуитивно, то есть не профессионально, а стало быть, не эффективно и из-за этой неэффективно выстроенной работы страдают обе стороны. В этой главе мы рассмотрим понятие управленческой борьбы, ее особенности и различные ситуации возникающие у руководителей при переговорах и выстраивании рабочих процессов с личным составом.

При раскрытии темы управленческой борьбы в первую очередь будем руководствоваться теоретической базой лекций Владимира Тарасова - социального технолога, бизнес-тренера, автора книг по менеджменту, разработки деловых игр и тренингов, основателя и руководителя первой школы бизнеса в Советском Союзе. Именно поэтому Вам будут встречаться истории из его лекций и учения конфуцианства.

История 1.

«Один знатный вельможа обратился к учителю боевых петухов с просьбой натренировать лучшего в округе петуха. Прошло неделя, вельможа спрашивает у мастера.

— Как мой петух, готов к бою?

— Нет, не готов! Такой самонадеянный, постоянно рвется драться, его не в коем случае нельзя выпускать.

— Хорошо, подождем.

Проходит еще неделя. Вельможа вновь спрашивает.

— Ну, как петух, готов к бою?

— Ой, нет! Такой неуравновешенный, так на всё реагирует, чуть, где какой петух крикнет, то думает, что это по его адресу.

Прошла еще неделя. Спрашивает вельможа.

— Ну, теперь то готов?

— Рановато еще. Сила в нем есть, ярость переполняют его, прорываются наружу и это заметно, мы его ещё потренируем.

Прошло неделя.

— Надеюсь теперь мой петух готов к боям?

— Теперь готов. Он не подвижен словно вырезан из куска камня. На чужие крики не реагирует. Но другие петухи не хотят с ним драться и едва завидев его, с криком убегают прочь.»⁵

Наглядный пример четырех управленческих позиций и управленческой борьбы. Активные, но бестолковые действия и решения, постоянный прессинг оппонента, конфликты в самом начале пути, и в конце пути толковое спокойствие – ни с кем человек не сражается, не борется, с ним не пытаются

⁵ Тарасов В.К. Искусство управленческой борьбы—Таллин: 1998 —133 с.

навязать открытый конфликт, а наоборот уступают «дорогу» и уважают его авторитет.

Стоит отметить, что термин «борьба» не несет под собой агрессии и физических насилий, ведь это борьба за социальную роль, за то, чтобы получить социальную роль или чтобы не навязали какую-то социальную роль, или забрать у другого какую-то социальную роль, или не дать это ему получить. Борьба за роль, а не борьба за предмет, не за физическое состояние тел.

С управленческой борьбой мы встречаемся везде и повсюду. Заходя в магазин выстраивается борьба между покупателем и продавцом, между людьми в очереди, везде где происходит человеческое общение. Начало нашего первого поединка родом из детства. В семье где есть два разновозрастных ребенка может наблюдаться следующая картина: идет физическая борьба из-за игрушки, тот, что старше ее себе получил. Младший ребенок заплакав и подняв руки, показывая что хочет руки, идет к маме. Мама видя общую картину забирает игрушку у старшего и отдает младшему, но ему уже не нужна эта игрушка. Ему нужна зона спокойствия и комфорта на руках у мамы, ведь там, за ее пределами вновь придется вести борьбу за эту игрушку. Теперь в его голове зона безопасности и поддержки возникает, стоит ему только заплакать, придет мама и вновь игрушка окажется у него в руках. Такая ситуация рождает в голове старшего понимание бесполезности вести физическую борьбу, все равно придет мама и все повторится. Тогда старший ребенок начинает жаловаться на младшего, что он этой игрушкой.. бил по телевизору. С этого момента начинается борьба за позицию, за роль жертвы. Обратите внимание, именно за роль! Это выгодно – тебе оказывают помощь,

поддержку, перед тобой извиняются, а самое главное тебя жалеют, проводят с тобой время и дарят любовь.

Борьба за роль – это всегда борьба за внешний ресурс. Без участия мамы в этой истории не имеет смысла бороться за роль, все закончилось бы доминированием физической силы. Роль мамы в социуме может выполнять вышестоящее руководство, авторитетные личности, государство. И только при ослабленном внешнем ресурсе или его отсутствие, применение физической силы будет значимым фактором в решении вопросов. Такой пример в истории России уже был в период 90-х годов, но это уже совсем другая история.

Вернемся в семью. Что предпринять маме, как управленцу, что бы определиться с истиной жертвой, а не смотреть на актеров играющих роли? Для решения данной ситуации необходимо ввести некие правила игры. Это - твоя игрушка, а это – твоя. Вот -твоя комната , а это -твоя. Если на твоей территории конфликт – ты прав, а если взял его игрушку – то будь добр вернуть. Выстроив определённые правила, мама сократила вероятность конфликтных ситуаций. Теперь дети будут производить манипуляции над мамой строго в условиях установленных правил.

Пока никому не удалось выиграть позиционную борьбу перед мамой. Наступает этап правовой борьбы. В установленных законах могут находится погрешности, обычно их решают в судах, есть даже профессия – юрист, человек, который ведет правовую борьбу. А что если конфликт произошел на кухне, нейтральной территории. Или родители приобрели игровую приставку, а поиграть хочется одновременно, но в разные игры. Тогда мама будет втянута в правовую борьбу и вынуждена решать новые вопросы путем дополнения правил игры.

Главная задача так и не решена. Расположение мамы не получено. Перейдем к дипломатической борьбе. Для нас не будет новостью, что у самого влиятельного внешнего источника, в лице государства много образов. Это президент, председатель правительства, депутаты, олигархи и много еще ролевых игроков. Между постоянно ведется своя внутренняя борьба за ключевые роли. Точно также, маленький ребенок привлекает в качестве внешнего ресурса других игроков в лице отца, бабушки, деда. Тем самым, тот кто привлечет больше внешних факторов на свою сторону для решения своих задач и сделает это быстрее, получит выигрышное положение в управленческой борьбе.

В ходе выстраивания позиционный борьбы необходимо чтобы последнее слово оставалось за Вами. В древневосточном учении конфуцианства , которое пыталось ответить на вопрос о том месте в мире, которое человек занимал в обществе и установить порядок взаимоотношений между людьми, были учебные центры которые соревновались в остроте ума и в умении оставить за собой право последнего слова.

История 2

Два учителя из противоборствующих лагерей учения конфуцианства никак не могли определиться кто из них более опытный и лучший учитель. Как нам известно истина таится в их учениках. Однажды на улице встретились два ученика, один бежал на встречу другому.

- Куда же ты бежишь ? – спросил один ученик у другого

- Куда ноги несут! – услышал он в ответ. Растерялся ученик, не знал чем ответить на такую реплику. Пришел к учителю, рассказал историю. Учитель ему посоветовал ответить : «А куда бы ты бежал, если бы ноги не несли?»

Смекнул ученик, запомнил как вести себя в следующий раз в подобной ситуации. Снова встреча, бежит тот же ученик ему на встречу.

- Куда бежишь на этот раз ? - с лету спрашивает ученик, зная чем парировать реплику

- Бегу куда ветер дует ? – ответили ему. Ученику вновь не нашлось что ответить и остался он с чувством поражения.⁶

Нельзя иметь заготовленные ответы на все случаи жизни, но необходимо развивать свой интеллект и разум, что бы всегда нашлось что ответить оппоненту, который в диалоге поставил тебя в неловкую ситуацию. В случае позиционный борьбы , когда тебя ставят вопросом в неловкую ситуацию стоит либо ответить честно на поставленный вопрос либо отшутиться так, что бы это было уместно. Умение вернуть ненужный «подарок» такое же полезное как умение говорить «нет» . Умение говорить «нет» — это часть не только искусства коммуникации но важный метод при ведение при ведении управленческой борьбы. Внятно сформулированный отказ позволяет твердо стоять на своем, сохраняя при этом качественные отношения. Каждый имеет право устанавливать собственные приоритеты, право сказать «нет», не испытывая при этом чувства вины. Психологи определили, что не умеют отказывать те люди, для кого особенно важно мнение окружающих. Такие люди продолжают, во вред самому себе выполнять чужие поручения, соглашаться с чужим мнением, тем самым распыляя свою энергию и время на прихоти других . Для того, чтобы избежать подобной участи необходимо воспитать в себе умение конструктивно отказывать и говорить «Нет». Во-первых Можно подбирать синонимы к слову «Нет!». Все дело в том, что самое трудное — это именно сказать слово «Нет!» или слово с отрицательной

⁶ Тренинг Тарасова В. «Искусство управленческой борьбы», 2018 г

частицей. Поэтому следует придумать другую словесную форму для отказа. «О, это было бы прекрасно, если бы Вы приехали к нам в гости шестой раз в этом году со всеми своими четырьмя детьми, двумя собаками и бабушкой, если бы к тому времени у моей дочери прошла ветрянка! А так — очень жаль». Во-вторых — можно придумать авторитет. Очень хороший, хотя немного хитрый прием — это, отказывая, сослаться на отрицательное отношение к данному вопросу кого-то из своих близких или друзей, которые являются для просящего непререкаемым авторитетом. «Я бы приглядела за твоими пятнадцатью кошками в течение восьми месяцев, но у моего мужа ужасная аллергия на кошачью шерсть!» — вот примерно так будет выглядеть ваш отказ. Третий прием — заставьте себя уважать. Как это ни печально осознавать, но во многих подобных случаях ваши близкие и друзья просто «сели вам на голову». Пора бы их оттуда снять. Как только вы откажете кому-то в первый раз, то увидите, насколько изменится отношение к вам окружающих. Вас просто начнут уважать. Это, конечно, не значит, что вас не уважали до сих пор. Но вас начнут уважать как человека, умеющего говорить «Нет!», а это значит, что впредь к вам будут обращаться только по действительно важным вопросам. Очевидный плюс этой ситуации — огромное количество появляющегося свободного времени. Четвертый прием — на обиженных воду возят. Не бойтесь обидеть кого-то своим отказом. «Если друга можно потерять, значит это не такой уж и друг». В данной ситуации можно сказать практически то же самое: если человек, просящий вас об одолжении, не способен войти в ваше положение и понять причину отказа, то это очень ярко иллюстрирует его истинное к вам отношение.

Умение сказать нет, включает 3 компонента:

Первое — просто произнести слово «нет». Не «не могу, не хотелось бы» — не надо это всё. Если мы говорим про «нет», то оно должно звучать как «нет». Слово из трех букв нет. Это пункт первый

Второе — ничего не объяснять при этом. Уметь сказать «нет» и второй пункт ничего не объяснять. «Ну ты понимаешь...» Вот без этого.

Третье, самое сложное — сказать нет, ничего не объяснять и не переживать по этому поводу. Не каждый раз это нужно делать и говорить всем «нет», но уметь, когда надо сделать — надо.

Умение вести управленческую борьбу и прогнозировать чужое поведение является основой мирного существования с другими. У каждого человека своя картина мира, представление о рамках дозволенного, о добре и зле и о человеческих пределах, а еще своя область развития. Если человеку ставить простую задачу, лежащую в пределах его области развития, то он легко с ней справляется. Немного усложнив условия, собеседник столкнется с трудностями, вероятность выполнения задания снизится, но останется в пределах разумного. Дав максимально сложное задание, для выполнения которого необходима профессиональная компетенция иного рода, человек с ней не справится или сделает это с минимальной долей вероятности. Вывод: все, что лежит в области успеха, почти гарантированно входит в область развития человека, т.е. то, что человек никогда не делал ранее, но если столкнется, то у него получится. У каждого своя область развития, своя адаптация. То, что лежит близко в области ближайшего развития, то перейдет из знания в понимание, у кого-то из понимания в умение, у кого-то из умения в навык.

Если вспомнить историю, написанную выше, про петуха, проанализировав ее и переложив на людей, можно увидеть следующее:

Предположим, мальчик позанимался 10 дней в секции единоборств, пошел теперь показать в классе, какой он великий борец, и тут же сам и упал, и все над ним смеются. Тогда он понял, что не так всё это просто и возникает внутренний вопрос, «Как же так?»

И человек не понимает какова картина мира адекватная, но он уже понимает, что у него не адекватная и потребность возникает в адекватной картине мира.

Это вот вторая стадия петуха, нервного петуха. Третья стадия петуха, он научился уже бороться, в принципе, у него адекватная картина мира, достаточно адекватная, но сила и ярость переполняют его, прорываются наружу, это заметно противнику. То есть он помогает противнику тоже строить адекватную картину мира. Он должен научиться не помогать своим противникам.

Научиться не помогать тому, кто тебе мешает — это большое дело. Не помогать своим врагам, не помогать болтунам, которые информацию разносят, которая тебе не нужна. Словом, не помогать всем тем, кто тебе приносит вред. Это уже третья ступень искусства.

Но и это не конечная ступень. Эталоном станет мораль — не зазнавайся. Если человек спрятал достоинства свои, ты не знаешь как его использовать, а достоинства свои надо прятать, либо дать другим пользоваться достоинствами, либо прятать. Как мы прячем кошелёк. Кто с толстым кошельком, с полным торчащих купюр ходит на базаре? — Никто не ходит. Человек может ходить? — Может. В одном случае, если он купюры всем раздаёт, да тогда он может их показывать.

Если человек показывает достоинства, но не даёт другим ими пользоваться, он других озлобляет, другие будут против него. Он виден, где он находится, он

неподвижен, но видно, где он расположен, поле боя такое которое видят другие, видят, где он.

Надо выбрать другое поле боя. А самое лучшее поле боя, там куда стрелять противник точно не будет, это в его голове, но это уже высшее искусство которое оттачивается годами.

Борьба управленческая разделяется на 2 вида прежде всего. Позиционная и деловая борьба. Аналогично тому, как на войне различаются маневры, изменения позиций, и бой. В чем разница между деловой борьбой и позиционной?

В деловой борьбе выгода одна и та же в картине мира обеих сторон. Вот проливы, вот приватизация магазина — либо я приватизировал, либо вы. Вот мнение данного человека — либо я склонил его на свою сторону, либо вы склоните. Выгода одна на двоих. Кому-то достанется, будет раздёргана пополам или как-то еще — это деловая борьба.

Позиционная борьба — один двигается к своей позиции, к своей выгоде, а другой к своей позиции. Выгода разная. Это позиционная, или манёвр на войну. Позиционная борьба предшествует, деловая завершает.

Позиционная борьба дает выход на позицию, где у тебя стрела, а у него пяточка. Не важно кто сильнее, кто слабее. Важно оказаться в нужное время, в нужном месте. А как это получается? Почему это мои 10 поймают его 2х, а не его 100 моих 10? А потому, что я знаю где он находится, а он не знает. У меня адекватная картина мира, а у него нет. Вот тут и возникает вопрос обмана, без обмана никак. Что бы правильно нанести удар, нужно обмануть противника. А что такое обман?!

Обман — это система мероприятий по построению у противника неадекватной картины мира. Обман может опираться на ложь, включать ложь в себя. И обычно мы под обманом понимаем обман, который основан на лжи. Но есть специфический вид обмана, который на ложь не опирается, нет лжи. Этот вид обмана называется манипуляцией.

Манипуляция — это такой вид обмана, где лжи нет. Обман строится по схеме — когда далеко покажи, что близко, когда близко покажи, что далеко, когда твердое покажи, что пустое, когда пустое покажи, что твердое. Когда показываешь, покажи, что не показываешь. Манипуляция основана, на том, что подаются неверные вербальные сигналы одного характера. А вербальные за которые надо отвечать, они все правильные. Когда с нами ведут сделки, деловые переговоры, то нам масса невербальных ситуаций показывают. То, что знают, что все это формальности, то, что это все ерунда, на самом деле мы вам всё дадим и больше, вовремя, не то, что вовремя, а раньше даже, девать некуда, все склады завалены. Но всё это показывается так, а на бумажке пишется совсем другое. Это всё и есть манипуляции.

История 3.

Известный полководец Сунь-Цзы написал трактат «О военном искусстве». Отнес этот трактат князю почитать, чтобы наняться на работу к нему полководцем, князь прочитал и говорит:

— Слушай, я прочитал все главы твоего трактата. Замечательный трактат. Но друг мой, ты знаешь, теория одно, практика другое. Не мог бы ты мне на практике показать, как ты войсками умеешь управлять?

— Могу.

— А какое тебе для этого нужно войско?

— Любое.

Каждый человек владеет методами эффективного управления другими людьми, только ему надо специфических людей под его методы подобрать. Если ты умеешь управлять, ты умеешь любым управлять. Ты тогда умеешь работать с людьми, когда ты умеешь работать с любыми людьми.

— Ах, любое, — сказал князь. — Тогда возьми гарем.

— Гарем, так гарем.

Было в этом гареме 180 женщин. Он их построил на плацу. Разделил на 2 части по 90 женщин. Выбрал по одной из каждой группы и сказал:

— Вы офицеры, я полководец, а остальные солдаты. Я даю команду офицерам, офицеры дают команды солдатам, а солдаты команду выполняют. Это армия, команды выполнять обязательно. Команды будут такие, 2 простые, 1 сложная. Простые на лево — это вот так, на право — это так. Сложная команда — надо так повернуться чтобы грудь оказалась там, где спина, это вот так, кругом. Начинаем с простых команд. Налево!

Офицеры что-то подумали, подумали, чего-то сказали своей группе, ничего не произошло.

— Так, команда не выполнена. Это армия, здесь не только команды надо выполнять, но и строгие наказания за невыполнение. Я поясню еще раз, 2 простых, 1 сложную. Еще раз объясняю, команда — налево. Офицеры, смеясь отдали команды, солдаты кто-то повернулся налево, кто-то направо, а кто и вовсе сел на траву.

— Опять не получилось.. Я все понятно объяснил, я предупредил. Солдаты виноваты? Нет. Почему? Потому что офицеры отдали команды так, как если

бы эти команды не надо было бы выполнять. Вербально они сказали одно, а интонация, мимика другое. Когда два приказа идут, что солдат бедный может сделать. Ничего. Виноваты офицеры. Отрубим им головы.

Князь заволновался, говорит:

— Уважаемый полководец, не будем рубить голов.

— Нет князь, я не могу служить человеку, у которого полководец, чьи команды не выполняются. То, что я полководец это частность. Но если у князя такой полководец, чьи команды не выполняются, армия будет разбита, всех тут побьют и я пострадаю. Поэтому я не пойду ни полководцем, ни конюхом к такому князю, у которого такой полководец, чьи команды не выполняются.⁷

Не казним — останутся мягкими. Можно сколько угодно менять кадры, ничего не получится. Можно тасовать колоду личного персонала сколько угодно, но пока не сделаешь их твердыми, ничего не изменится. Каждого человека можно сделать твердым, но сделай это так, чтобы казнить предыдущих. Это не единственный способ сделать твердыми людей, но в данном случае это так.

2.2. Приемы позиционной и деловой борьбы.

Деловая борьба и позиционная борьба это очень различные виды борьбы, и в то же время не бывает деловой борьбы, чтоб внутри нее не было позиционной. Не бывает позиционной борьбы, чтоб внутри нее не было деловой. И тем не менее это различные вещи.

⁷ Тренинг Тарасова В. «Искусство управленческой борьбы», 2018 г

Что бы в этом убедиться рассмотрим основные приемы деловой борьбы. Тут беднее в смысле приемов, потому что в деловой борьбе очень и очень важна сила. Аналог деловой борьбы это бой на войне. С точки зрения военной теории бой — это измерительная процедура. Это процедура измерения духовных и физических сил сторон, путем их непосредственного столкновения. Когда мы уже поняли кто сильнее, кто слабее, надо остановиться. Дальше воевать, бороться не надо. Это и есть пойти на компромисс. Пойти на компромисс — это значит закончить, измерительную процедуру, поскольку точность измерения, качественно результата не меняет. Человек, который продолжает измерять и измерять, теряет время, ресурсы, силы и т.д. Это очень хороший прием, создание имиджа равно выгодности сделки, при её явной не равной выгодности. Это означает пойти на компромисс. То есть пойти на компромисс — перестать бороться поскольку результат измерения, уже ясен. Обе стороны несут меньше потерь.

Для победы должен быть всегда источник любого дохода. И не поняв, откуда у тебя деньги, ты никогда не можешь быть гарантирован, что это к тебе не придет в очень неприятном облике, сообщение о том, откуда у тебя взялись деньги. Всегда надо знать точно, где твой источник, любого блага. Компромисс — это остановка в деловой борьбе, когда результат её более-менее понятен. А вовсе не одна сторона отступила, а другая получила. Это уступка. Не надо путать уступку и компромисс.

Основная проблема деловой борьбы — это проблема наращивания силы, демонстрации её. Это либо давление, либо нанесение удара, либо защита. Это прямое противостояние, когда выгода одна на двоих. И кто сильнее, тот её и получает. Имеет смысл выделить удары, как особый жанр деловой борьбы. Под ударом мы понимаем резкое изменение картины мира человека.

Резкое лишение права на незнание, когда мы что-то такое сказали, и человек не может не поменять картину мира, она вся приходит в сотрясение. Ощущение удара идет от этого. Предложение сказать что-то в присутствии других, либо же сообщение какой-то информации. «А вы знаете, что о вас сказала ваша подруга?» — это всё есть удар. Неожиданная необходимость для человека изменить свою картину мира. И он теряется в эти моменты. Нанесение ударов является самым эффективным средством в ведении деловой борьбы. Рассмотрим способы ведения деловой борьбы.

Взгляд. Вы с человеком еще не успели побороться, но на него взглянули. Оба человека бросили взгляд, посмотрели друг на друга, и как бы взгляды сошлись в этой точке. Вот этот человек несколько сильнее. Первое впечатление есть. Первая схватка выиграна. Люди только посмотрели друг на друга и уже оценили психологическую силу, и насколько придется иметь дело с человеком, как личностью, либо с его должностью, какой то властью, его ресурсами — это уже другой вопрос. Поэтому нужно вырабатывать привычку смотреть открыто, прямо и достаточно глубоко человеку в глаза при первом знакомстве для того чтобы с вами считались.

Энергетическая пауза. Прием защиты в деловой борьбе. Когда человек наносит вам удар, задав при других людях, публично, бестактный вопрос, а вы смотрите прямо в глаза и не отвечаете. И человек, как бы с размаху, налетает на столб, на дверь. Это хороший способ остановить такое нападение. Не надо говорить никакие слова при этом. Важно не как вы делаете, а силы или слабости. Когда вы растерялись — это от слабости, вы можете молчать, потому что растерялись, а другое дело вы не растерялись и молчите. Это другое дело. Всё что мы делаем в управленческой борьбе, делаем от силы,

либо от слабости. И не так важно, что делаем, важно, как делаем от силы или от слабости. Можно сказать «да» от силы, а можно сказать «да» от слабости.

Приём оказания давления. Давление - это повтор с вариациями. Приём, когда мы повторяем, а повторением строим такую картину мира, которой лишаем его надежды, что удастся вывернуться — не удастся. А протекает повтор в разных вариантах. Один повтор с нарастанием амплитуды, сначала просто, потом категорически, потом очень категорически и потом еще резче. И эта схема, когда мы лишаем надежды в варианте — я не остановлюсь ни перед чем. Поэтому надо сделать, потому что мера возрастает. Другой способ давления — вариация. То слабее, то сильнее, то совсем слабое повторение того же самого. Здесь надежда лишается по другой схеме — умирать буду, но требование не сниму. Это тоже лишение надежды, очень изящное. Важно, что тот, кто повторяет, он знает, что он никогда не прекратит пока, не получит результат. Это внутреннее состояние, что я не прекращу, что я это буду делать, оно передается другому человеку. Когда ты решил это делать, это делается легко, это начинается ваше игровое отношение к жизни, оно только такое и должно быть, у человека либо страдательное отношение, либо игровое. Либо он субъект в этой жизни, когда он её делает, он определяет, чему в этой жизни быть, чему не быть. Либо он объект, на него все воздействуют и так далее.

Теперь подводя итоги главы рассмотрим приемы позиционной борьбы, в отличии от деловой борьбы, приёмов позиционной борьбы бесконечно много. Даже слегка поднятые брови в ответ на какую-то реплику, это уже приём, который может изменить всё течение разговора. Разберем на наглядном примере разницу между деловой борьбой и позиционной.

История 4.

Гостиница. Зимой. Вселились два человека, мужчины, ранее не знакомые, в одной комнате. К вечеру ближе оба пришли, оба уставшие, сняли обувь, каждый вытянулся на своей кровати. Лежат молчат, и тот, кто дальше от окна лежит, он бросает реплику: «Что-то душновато у нас». Тот который рядом с окном, он естественно встаёт, он тоже считает так, и открывает форточку. Через некоторое время, когда проветрилось очень сильно уже и холодно, тот кто дальше от окна лежит, он говорит: «Вроде и проветрилось», а тот, кто ближе к окну, закрывает форточку и снова ложится. Лежат молчат, но уже какое-то общение было, какая-то ритмика задана. И тот, кто дальше от окна лежит, он роняет фразу: «Что-то у нас радио молчит», а радио под головой у того, кто форточку открывал. Он включает радио, музыка льется, но ему не комфортно от такого общения, несколько одностороннего, и он решает сбросить это настроение, пойти в бар, буфет, выпить кофе, чаю. Берется за ручку двери и его догоняет голос: «Вы в буфет, займите и мне очередь пожалуйста».⁸ Рассмотрим ситуацию, где явная позиционной борьбы, один ни к какой выгоде не двигался, но другой оказывается к какой-то выгоде двигается, а что за выгода? Складывается право обычая — один просит или предлагает, а другой делает. Не комфортно тому, кто выполняет. И понятно, что еще пару раз выполнишь и всё — теперь вот сколько дней жить, 3-4 дня, так это и будет. Посмотрим его варианты поведения.

Вариант первый, самый простой. Бегство — лучшая стратегия. Допустим он решит убежать, взявшись за ручку двери скажет: «нет я не в буфет», пойдёт купит газетку, вернётся с газеткой, честно не пойдёт в буфет. Но себя сам накажет — раз. А кроме того, рано или поздно вернёшься, бегство, чем плохо?

⁸ Тренинг Тарасова В. «Искусство управленческой борьбы», 2018 г

Догонят или придётся вернуться. Бегство — это временное решение, но лучше временное, чем никакого. Оно даёт по крайней мере что-то обдумать.

Следующий вариант, чувствуя это напряжение, он себе объясняет — «а что я, собственно, переживаю, каждая его просьба, она логична, вот пусть попробует нелогичное что-то попросить, я не сделаю». Занял очередь, сели чай пить, этот сосед, не очень приятный, говорит: «передайте сахарницу пожалуйста» и что-то обронил и наклонился за этим. Он протягивает руки, берёт сахарницу, а сахарница пустая. Поэтому он встаёт, насыпает сахар, приходит. И они пьют чай дальше. Вроде ничего не произошло. Но фокус в том, что тот, кто просил сахар передать, он уже увидел, что сахарница пустая. Выигрывает тот, кто видит мелочи. Мелочь нам о чем-то говорит, когда эта мелочь становится, предсказуемой. Разглядывание мелочей — это очень важная составная часть искусства управленческой борьбы, когда касается борьбы позиционной. Надо выбрать эту ахиллесову пяту, это надо видеть мелочи. Чистота управленческих ходов достигается перемещением материальных предметов, своего тела, жестикующий и так далее. Слов одних недостаточно. Сделаем акцент именно на перемещение предметов. Я новый начальник, я хочу показать, что со мной как с начальником надо считаться, я говорю: «Будьте любезны, откройте окно пожалуйста, пусть немножко здесь проветрится». Я спросил у кого-то дует, не дует, больны, не больны? Нет, я не спросил. Либо говорю: «Так, этот стол будет стоять здесь, помогите мне, переставили пожалуйста, вот так». Я внёс изменения в материальную среду никого не спросив, ни с кем не посоветовавшись. 5 минут и считаться начали. Не берись ты вести позиционную борьбу, если не умеешь её вести, веди деловую. Как он ведёт деловую? Держась за ручку двери, он посмотрел на своего соседа по комнате, и говорит: «Да, займу очередь, а вы будете уходить, вы снова

откроете форточку, да? Я могу надеяться?» И держит паузу, а тот молчит, «Так, я не понял, я могу надеяться, что вы откроете форточку?», теперь ответить еще труднее «Да», а он ждёт.

Вот деловая борьба. Накал большой. И когда он скажет, «Ну да, да, можете идти», споткнувшись говорит он, всё, он пошёл занял очередь, он выиграл деловую борьбу, теперь тот долго не будет вести позиционную борьбу.

Приёмы позиционной борьбы все посвящены тому, чтобы выйти на позицию, где нанесение удара, давления, любого приёма деловой борьбы окажется эффективным, то есть нанесение удара в незащищенное место, или построение защищенного у себя.

Расположись на выгодной местности. Важнейший приём — это расположение на выгодной местности. Символ — гора. Расположись на горе, когда у тебя за спиной гора, то, что тебя поддерживает, то, что тебе помогает, обо что можно опереться. А противник, наоборот, у него за спиной пропасть, болото, что-то не понятное, тогда и есть преимущество. Эта гора может быть в виде горы денег, в виде горы знаний, в виде горы знакомств, связей, власти, права, которое на вашей стороне, когда на вашей стороне мораль, этика, сочувствие аудитории и так далее.

То есть при борьбе важно расположиться так, чтобы за спиной была прочная опора. Отсюда вытекает, если нет такой горы за спиной, не надо бороться, надо избегать борьбы, даже если эмоции толкают бороться, нужно отложить их в сторону, расположиться на выгодной местности и только тогда ввязываться в борьбу. И уж прежде всего, ликвидировать пустое место, не защищенное место.

Будь хозяином, а не гостем. Теперь следующий приём позиционной борьбы. Частный случай расположения на выгодной местности, который звучит так: «Будь хозяином, а не гостем». Хозяин, тот кто у себя дома, кто знает, чего, как, где. А гость не имеет информации, то есть гость проигрывает, хозяин выигрывает. Хозяин в переносном смысле, тот кому предлагают, потому что раз предлагают мне, я могу задавать вопросы и дать отрицательный ответ, ничего не ответить, сделать вид, что не слышал, что не понял и много чего могу. Рассмотрим простые варианты перехвата роли хозяина.

Претендуем приватизировать склад, но, если оба будем участвовать по закону, дорого победителю достанется этот склад, надо договориться всё-таки друг с другом. Я заинтересован в переговорах, он заинтересован, но, если я начну выступать с инициативой, я получу место гостя. Звоню:

— Надо бы встретиться давно не виделись.

— А что такое?

— Да не телефонный разговор, — говорю я.

Я этим сразу достигаю двух вещей: во-первых, дальше расспрашивать он не будет – это раз. Второе, я что-то знаю важное, поэтому я могу продиктовать, где встретимся и когда. Встретились, я как бы должен объяснять почему встретились, объясняя я опять попаду в позицию гостя, а я хочу перехватить, я говорю: «наверно догадываетесь, о чём я хотел с вами поговорить?» — это ловушка, если он догадывается и скажет: «наверно о складе», я спрошу: «вы какой склад имеете ввиду, этот?» Да. А почему вы так подумали? И я имею право его расспрашивать начать, если он догадку такую сформулировал. Если человек более-менее опытен, он скажет: «Нет, понятия не имею, но раз пришли, наверное скажите», тогда не удаётся перехватить роль хозяина.

Следующий ход делаем. Задаем собеседнику простые, бытовые вопросы, что бы сложился обычай в нашем диалоге «я спрашиваю, он отвечает». Право расспрашивать, если я сохранил, если я это делал как по лекалу, очень тонко, переходил от вопроса к вопросу, то он сам не заметит, как всё расскажет, а потом подумает, «даже хорошо, что я ему всё рассказал, не надо воевать», объяснит он себе, на самом деле проиграв, потому что, когда по лекалу делаешь, не понятно, где сопротивляться.

История 5.

Сунь-Цзы говорит: «Победа зависит не только от тебя, она зависит и от противника, но непобедимость зависит от тебя одного», потому что оба могут быть непобедимыми, значит тогда к ничьей надо сводить. Для этого нужна третья сторона, которая станет гостем. Конфуций одно время исполнял государственную должность, исполнял её успешно, но это вообще не его, заниматься государственными делами. И он покинул пост, ничего не украл, не разбогател, ничего не нажил. И решил со своими учениками совершить некое путешествие, но без денег путешествие легко превращается в бродяжничество, к чему они и скатилась. Они начали бедствовать, у них лошадь была одна. И вот однажды эта единственная лошадь, она забрела к одному крестьянину на поле и потравила зерно, и крестьянин забрал себе за это лошадь. И один ученик решил вступить с крестьянином в переговоры. И начал убеждать крестьянина, что нужно лошадь отдать. И юридический аргумент, и экономический аргумент, он очень хорошо подкованный человек, он не зря учился у Конфуция, но, к сожалению, у крестьянина был всего один аргумент, но еще мощнее, и аргумент этот был такой: «Не отдам и все!» Тут один новенький ученик, который сам из крестьян, говорит: «Учитель, дозволю я с ним поговорю». Тот подошел, к крестьянину и говорит:

— Слушай, друг, ты пашешь у западного моря, я пашу у восточного, неужели моей лошади нельзя твою пшеницу попробовать.

— Ладно, забирай, ты не такой, как этот умник.⁹

Вот в чем дело, оказывается. Он чувствовал конечно, что неправильно забрать лошадь за это, но, чем больше тот аргументировал, тем меньше ему хотелось отдать. Он свою ученость показывает. Ах ты такой ученый, так никогда не получишь. И как же вот решить, вопрос? Отдашь – значит, ты, как бы признал, что ученость – это здорово. Не отдашь, вроде поступишь не по совести. А тут очень удобно. Вот, я ему отдам, потому что нормальный человек, который ничем не кичится, ученость другим не показывает. Не проводит линию «мы-они», а свой, своему отдам. Посредник хорош, который свой. Часто нужен бывает человек, который свой здесь. Если в отношении нас сложилась негативная установка, то нечего экспериментировать, надо искать посредника.

Получить выгоду – удача, бороться за выгоду – опасность. Надо уметь различать и стараться занимать незанятую выгоду. Потому что движение от одной незанятой выгоды к другой – оно позволяет получить всё, без всякого сопротивления, если ты правильно идешь от одной незанятой выгоды к другой. Но для того, чтобы это делать, нужно иметь два качества. Первое – разглядывать незанятую выгоду, другие не видят, а ты увидел. Мало людей, которые могут оценить выгоду. Но есть еще вторая составляющая искусства, мало того, что ты увидел, ты еще пойми, почему других там нет.

Покажи врагу дорогу к жизни. Следующий прием – покажи врагу дорогу к жизни. Суть приема в том, что разрабатываются сразу две технологии. Одна — как я буду побеждать, а другая – о которой многие забывают, это по какой

⁹ Тренинг Тарасова В. «Искусство управленческой борьбы», 2018 г

технологии мой партнер, противник будет проигрывать. Надо позаботиться о том, чтобы эта технология была для него удобная, идти к поражению.

История 6.

В горах осела шайка разбойников, правительственные войска их окружили, разбойников. А разбойники сопротивлялись, проходы были трудные, и правительственные войска несли большие потери. И дошли до той точки, что потери стали настолько велики со стороны правительственных войск, что уже неловко было докладывать императору. С другой стороны, отступить – тоже невозможно. Продолжать – невозможно, отступить – невозможно. Покажи врагу дорогу к жизни. Приоткрой как бы невзначай один из проходов. Разбойники народ неодинаковый, они тоже люди. Первая категория – это крестьяне, которых насильно загнали в шайку. Ну случилось так. Вторая категория – раскаявшиеся. И, наконец, третья замечательная категория – трусы. Вот эти три чудесные категории, они начнут разбегаться, когда они увидят эту возможность спасти свою жизнь, а за ними потянутся остальные. И двух солдат хватит, чтобы перехватать их по одному, и их похватали всех без всяких потерь. Показать дорогу жизни, это значит работать не над одной технологией, а над двумя. У нас наша технология как выигрывать, а у противника технология должна быть как проигрывать.

Помести своих солдат в местность смерти. Это такая местность, находясь в которой солдаты отчетливо понимают — единственный шанс сохранить свою жизнь, шанс, не гарантия – это неистово сражаться. Помести своих подчиненных в место смерти, если хочешь, чтобы хорошо работали. Помещают в местность смерти таким образом, чтобы поставить своих солдат вот сюда. Вот место смерти – отступить некуда, болото. То же самое может быть ошибкой, а то же самое на войне может быть идеальным ходом. Всё

зависит от того, какая мысль от силы или от слабости сделана полководцем. Поэтому помещение в место смерти, в ситуацию, когда у него возникает картина мира такая – делать либо хорошо, либо никак. Поскольку никак наказуемо — либо вами, либо технологией, либо обществом, либо как-то еще, нужно выполнить хорошо. Человек напрягается и выполняет.

Пустая лодка. Следующий прием – это пустая лодка. По этому поводу китайский классик Чжуан-Цзы следующую историю нам оставил. Представьте, что вы переплываете речушку. И когда вы были в воде вас задела по плечу или стукнула по голове лодка. Вы схватились за борт лодки, подтянулись, а лодка пустая. Те слова, которые вы приготовили в адрес рулевого, они никуда не улетели, они у вас остались, умерли в вас. Вот, надо уметь быть такой пустой лодкой. Суть приема в том, чтобы построить такую технологию, в результате которой вы получили то, что вам необходимо, а претензий к вам бы не возникало. То есть, вы связали всю технологическую цепь, а сами отошли в сторону.

История 7.

Однажды началась война в одном из царств. Царь не видел подходящей кандидатуры на роль полководца. И он решил пригласить из другого княжества полководца. Тот отвечает:

— Князь, я согласен возглавить вашу армию, но есть проблема – авторитета в армии у меня нету, а уже идет война. Мне нужно очень быстро получить в армии авторитет.

— А что делать? — говорит князь.

— Ты прикомандируй ко мне заместителем какого-нибудь знатного известного в стране вельможу. Если он мой заместитель, то понятно, что я выше его.

— Хорошо, — говорит князь.

Он привел к нему вельможу. Вот он заместитель твой. Полководец говорит заместителю:

— Значит так. Сегодня пятница, в понедельник в 12.00 прошу прибыть в часть. Что не понятно?

— Всё понятно, буду.

А вельможа организует проводы, и проводы большие, обстоятельные и в понедельник в 12 он с кровати еле вставал только еще. А в этот же понедельник, раньше, чем в 12, полководец велел установить на площади армейской часы водяные и поставил наблюдающего за временем, и сказал ему: «когда будет 12, мне доложи». 12 часов наступает, тот докладывает: «12 часов». Он говорит: «спасибо, продолжай наблюдение».

Вот вечером приезжает, этот самый заместитель и говорит:

— Я приехал.

— Наблюдающий за временем иди сюда. Он должен был приехать к 12, он опоздал?

— Да сейчас там уже 5 часов, — отвечает наблюдающий за временем.

— Снова задаю вопрос. Пожалуйста, снова задаю вопрос, точно на вопрос отвечаем. Он должен был приехать к 12, он опоздал?

— Да, опоздал, — отвечает наблюдающий за временем.

— Спасибо. Плохо сделал, что ты опоздал. Наблюдающий дисциплины иди сюда. Что полагается тому, кто опоздал в действующую армию во время войны?

— Смертная казнь, — тот отвечает.

— Плохи твои дела, совсем плохи твои дела, — говорит полководец вельможе.

— Да я вот, проводы там ...

— Да, я понимаю. Там лежат не похороненные наши солдаты, а у тебя проводы. Там пылают наши деревни, а у тебя проводы. Я понимаю, я сделаю для тебя всё что могу. Наблюдающий за временем иди сюда снова. Он точно опоздал?

— Точно.

— Ну, там вода, может чего ни будь, криво часы стоят, есть что ни будь?

— Нет.

— Точно, да? Обидно. Наблюдающий за дисциплиной иди сюда снова. Что полагается? Смертная казнь. Это я понял. А вот есть там исключения, какие-то? Если вот проводы, например? Там что-то написано? Ты все изучил?

— Нет, никак.

— Ну ты пойми о человеке идет речь. О человеческой жизни. Ты постарайся найти зацепку.

— Нет зацепки. Смертная казнь.

— Ну что я могу поделать...

И отрубили голову. Что полководец сделал? Не ругал, не облачал. Старался спасти, вытащить из-под технологии, по которой надо казнить, но он бессилён, он пустая лодка.¹⁰

Давайте вспомним, что у нас были учителя, родители, начальники, которые что-то заставляли нас делать, требовали, чтоб мы не опаздывали, еще что-то там.... От нас требовали, мы то делали, то нет, нас наказывали. Но был у нас один замечательный учитель, который нас быстро всему научил. Этот учитель — электрический ток. Два раза ударит, больше туда не лезем. Потому что электрический ток обладает удивительной способностью не слышать аргументы, почему мы к нему полезли, объяснений не слышит, причин не слышит. Вот способность не слышать объяснения подчинённых, объяснения других людей — это великая способность, которой мы должны у него научиться. Надо уметь слышать людей, но надо уметь их и не слышать.

Выходи вторым – приходи первым. Суть приема в том, чтобы получить выигрыш информации. Кто больше знает, тому легче бороться. Выигрыш информации получается, за счет того, что другая сторона уже начала действовать и обнаружила в каком направлении идет, по какому пути, кто его попутчики, советчики, сторонники и т.д. То есть обозначила себя другая сторона и теперь вы знаете как вам надо себя вести. Вы проигрываете во времени, но выигрываете в информации.

2.3. Борьба за настоящее, прошлое и будущее.

Теперь мы разделим всю управленческую борьбу на другие три вида: борьбу за прошлое, за настоящее и за будущее. Это различие проходит в зависимости

¹⁰ Тренинг Тарасова В. «Искусство управленческой борьбы», 2018 г

от того, где лежит выгода, за которую идет борьба. Выгода может быть в прошлом. Когда выгода в прошлом, то это понятно, что её уже получить не может никто. Но это не значит, что борьба за нее не идет. Люди часто борются за прошлое. Таким самым ярким видом борьбы за прошлое является месть. Мечь не как чувство, а как процесс. Не важно, масштабная это акция или просто реплика в разговоре, в принципе, выиграть там ничего нельзя, потому что время ушло, выгоды в настоящем не существует. Ясно, что это борьба бессмысленна. Борьба за прошлое обычно одевает одежды борьбы за будущее. Как будто бы не хочу переиграть прошлое, а чтоб в будущем не было бы.

Нужно понимать, что настоящее - это не есть один миг (между прошлым и будущим), а это явление, которое длится от одного необратимого события (в картине мира участника) до другого необратимого события. Иногда это - действительно, только миг (автомобильная авария), иногда - часы, дни, годы и столетия (геополитика). Соответственно: прошлое - то, что предшествовало настоящему, будущее - то, что следует за ним.

Каждый из нас склонен бороться за прошлое. Но различать, когда ты борешься за прошлое, а когда – за будущее, очень и очень важно. Борьба за прошлое не исчерпывается только мечью, обидой и т.д. Борьба за прошлое – это манера принимать решения ПОТОМУ ЧТО. В то время, как эффективные решения – другие, ДЛЯ ТОГО ЧТОБЫ. Мы принимаем решения не как наша реакция на прошлое, а как наша задача получить что-то в будущем. Борьба за будущее – это борьба за выгоду, которую сейчас никто не получит, но, в принципе может кто-то получить когда-то. Поскольку будущее в тумане, неизвестно, там нет никаких гарантий, поэтому борьба за будущее наиболее мягкий вид борьбы. Борьба за будущее требует воображения, представления о том, какое это будущее может быть. Борьба за настоящее, это самый жесткий вид борьбы,

когда рукоприкладство практически ну вот, вот на подходе, а то и возникает. То есть, борьба за настоящее помогает понять подлинную картину мира человека. Тот не может по-настоящему управлять людьми, кто не может вести борьбу за настоящее. Вот если мы хотим увести человека из борьбы в настоящее, то есть ослабить накал, то мы должны сразу говорить о том, о будущем. Вот вырывают друг у друга дети: «Я хочу компьютерную игру! Я хочу!» Мама говорит: «Смотри, ну вот у тебя скоро контрольная, тебе надо готовиться, а после успешной сдачи мы купим игру». Вот мы, когда помогаем человеку осознать, что будет завтра, мы тогда уводим борьбу.

Теперь еще важный очень пример снижения жесткости борьбы. Очень серьезная проблема раздела денег, тогда, когда вначале не договаривались о том, как будут делить. А вот теперь деньги есть. Каждый насторожен по отношению к другим участникам. Как избежать жесткости в этой ситуации? Для этого надо увести эту борьбу в будущее. «Давайте сейчас не делить, давайте мы поговорим о технологии, по которой мы разделим эти деньги». Накал страстей резко снизился. Чем мы больше уводим борьбу в будущее, тем мягче она становится.

Мы должны обязательно различать, где борьба за прошлое, где борьба за настоящее, где борьба за будущее. Помогать уходить из борьбы за прошлое, по возможности переводить в борьбу за будущее, но, если хотим получить адекватную картину мира, нам надо вести борьбу за настоящее. Для того чтобы это применять более эффективно, необходимо себе сказать, что из этого в области моего ближайшего развития. Я умею это делать, и теперь я буду сознательно применять этот прием. Сознательно, чтобы посмотреть, где его пределы, с кем получается, с кем не получается. И сделать так, чтоб это стало моим оружием, ни всё, что там есть. Как человек заходит в арсенал, скажем,

он хочет вооружиться, он не весь арсенал с собой тащит, а взял пистолет, гранату, условно говоря. То, что сам не боится, то, что по руке. Точно так же и отсюда, важно уйти вооруженным, а не вовсе всё забрать.

Это необходимо пробовать, потому что уже осознанное применение приема – это иное качество, чем неосознанно пользоваться, тем, чем ты и так пользовался. Когда один раз сделал осознанно, потом следующий сделал осознанно, теперь появился интерес, появился экспериментальный настрой, экспериментаторский по отношению к социальной реальности. Появилась субъектность в этом деле, это самое главное. Стоит упомянуть о самом сложном- стратегическом мышлении. К сожалению, в нашей ментальности стратегическое мышление присутствует слабо. Чем же тактика отличается от стратегии? Тактика – это принятие управленческих решений в рамках более или менее внятной картины мира, обозримой картины мира. Стратегия – это построение сценария, когда картина мира точно будет другая и способность сохранить свой курс, свою политику, преследование целей в той картине мира, которая будет, но которой мы еще не знаем.

Умение перевести борьбу за прошлое или настоящее в борьбу за будущее - сильная сторона интеллигентных людей. А не комфортность для них борьбы за настоящее, без которой нельзя добиться требуемых необратимых результатов и сложность иметь адекватную картину мира, их слабая черта. Вот почему умные и интеллигентные люди по большей части бывают советниками лидеров, но редко бывают подлинными лидерами. И наоборот: нередко сильные лидеры тяготеют к грубости, а то и к рукоприкладству, и чувствуют себя "закусив удила", если нет рядом интеллигентных советников.

Различение борьбы за прошлое, настоящее и будущее и умение вести борьбу за настоящее и будущее позволяет "оседлать" конфликты и использовать их в своих интересах.

Глава 3. Анализ эффективности управленческой деятельности руководителей на примере оздоровительного комплекса «Дагомыс»

3.1 Анализ системы управления персоналом и кадровый потенциал предприятия ФГАУ ОК «Дагомыс» УДП

Объектом данной дипломной работы является Федеральное Государственное автономное учреждение Оздоровительный комплекс «Дагомыс» Управление Делами Президента.

Оздоровительный комплекс «Дагомыс» – один из самых крупных и известных курортных комплексов Черноморского побережья России.

Место для отдыха, территория, на которой в настоящее время расположен Комплекс, была выбрана ещё в 1896 году. Тогда здесь было обустроено имение императора Николая II. Причиной выбора именно этого места послужил особый микроклимат дагомысского побережья: летом здесь немного прохладнее, чем в других местах прибрежной полосы Большого Сочи, и от этого палящий летний зной переносится значительно легче. В качестве исторического напоминания об «императорском» прошлом, на территории Комплекса сохранился дендропарк, заложенный во времена процветания николаевского имения. Современная история курорта началась в 1982 году. К этому времени, в период процветания массового международного туризма в СССР, на территории императорского парка был возведен большой гостиничный комплекс «Дагомыс». Тогда он находился в ведомстве

Государственного комитета СССР по иностранному туризму и считался лучшей здравницей Советского Союза. С 1994 года ОК «Дагомыс» перешёл в ведение Управления делами Президента Российской Федерации. В декабре 2013 г. Комплекс гостеприимно распахнул свои двери после масштабной реконструкции. Комплекс состоит из основного 27-этажного корпуса «Дагомыс» категории 4* и VIP-корпуса «Меркурий» категории 5*.

Номерной фонд основного корпуса «Дагомыс» насчитывает 1003 номеров, 5 ресторанов, 2 бара, конгресс-центр, медицинский центр, салон красоты, СПА-центр, бассейн с подогреваемой морской водой, тренажёрный зал.

VIP – корпус «Меркурий» содержит в себе номерной фонд в количестве 12 единиц и все блага цивилизации: бары, рестораны, теннисный корт, спортивный зал, бильярд, боулинг, открытый и закрытый бассейн, СПА- центр и салон красоты.

Оздоровительный комплекс «Дагомыс», находясь под патронажем Управления Делами Президента ведет активную социальную жизнь города Сочи, Краснодарского края и Российской Федерации.

Общий штат комплекса в летний период, время именуемое «сезоном отдыха» насчитывает 1468 человек, в зимний период количество действующих сотрудников сокращается до 798 человек.

Задачей данной дипломной работы является построение такой структуры управления организацией, которая лучше всего отвечала бы ее целям и задачам.

Под организационной структурой предприятия понимается состав и взаимосвязи структур и организаций, входящих в него.

На сегодняшний день организационная структура ФГАУ ОК «Дагомыс»

УДП выглядит следующим образом:

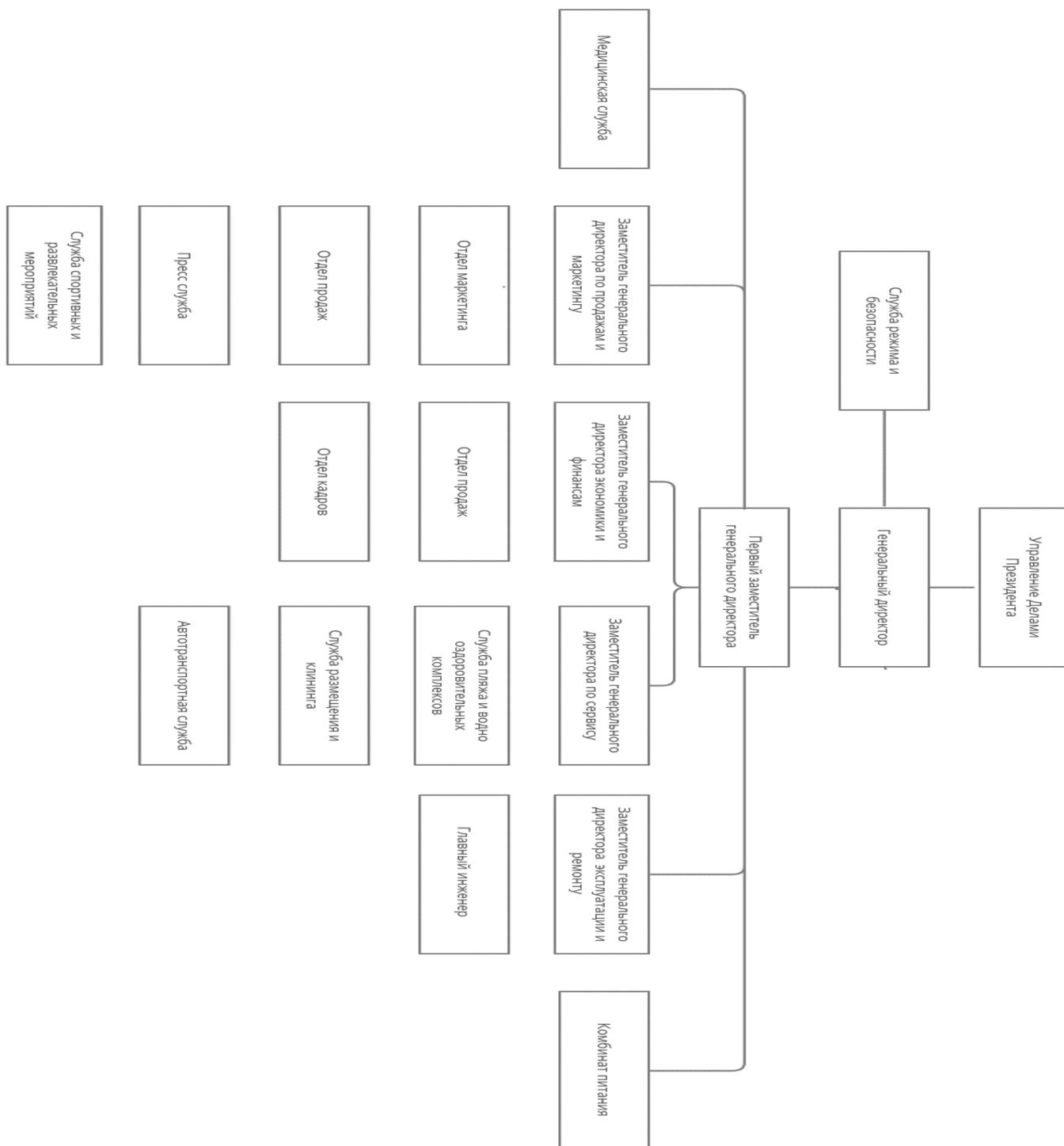


Рисунок 1. Организационная структура ФГАУ ОК «Дагомыс»

Рассмотрим характеристику персонала за последние 3-5 лет. Численность персонала ФГАУ ОК «Дагомыс» в декабре 2019 составляет 978 человек.

Состав персонала примерно одинаковый, что хорошо видно на рисунке

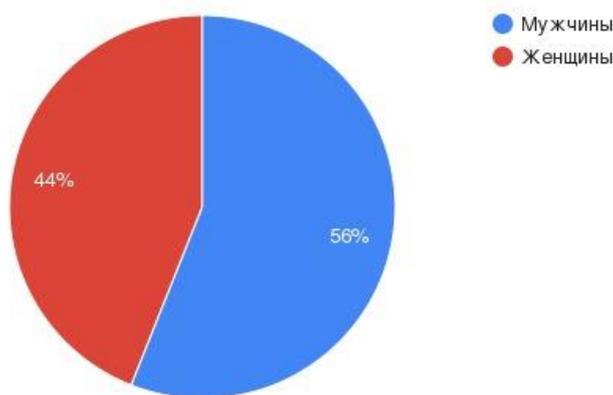


Рисунок 2. Состав персонала ФГАУ ОК «Дагомыс»

По рисунку 3 можно определить, что преобладающий возраст работников от 26 до 35 лет. Руководители и начальники отделов составляют возрастную категорию от 35 до 50 лет. Высшие ступени руководства возглавляют люди от 50 до 60 лет, которые назначаются непосредственно Управлением Делами Президента.

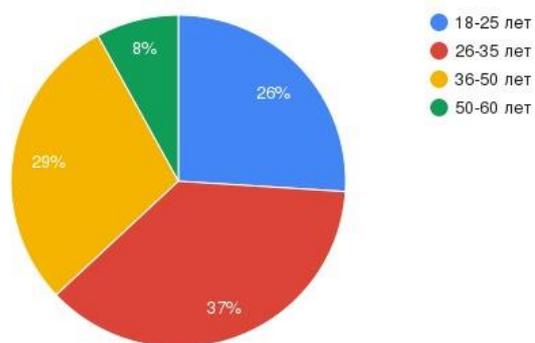


Рисунок 3. Возраст работников.

Основная часть персонала имеет законченное высшее образование, это порядка 70 %, 10 % персонала учащиеся ВУЗов, остальные 20 % имеют среднее профессиональное образование, это в основном обслуживающий персонал. Схематично это видно на рисунке 4.

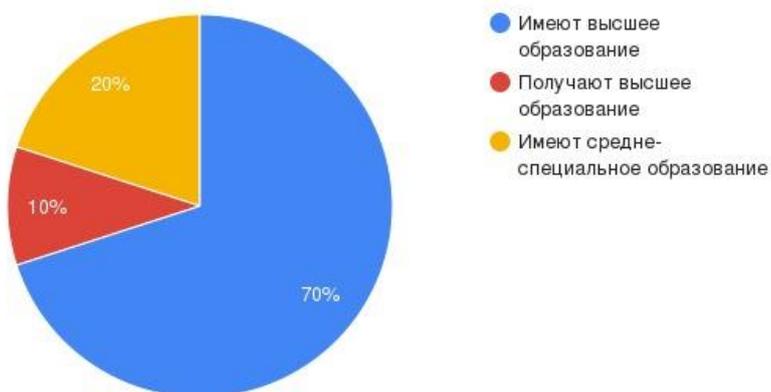


Рисунок 4. Степень квалификации персонала.

На рисунке 5 изображена диаграмма стажа персонала. Стаж работы в стенах ФГАУ ОК «Дагомыс» около года имеют в основном сотрудники низшего звена, что связано с сезонностью работы. Управленцы среднего звена имеют стаж работы в ФГАУ ОК «Дагомыс» более года. Руководители работают в основном более 5 лет в учреждении.

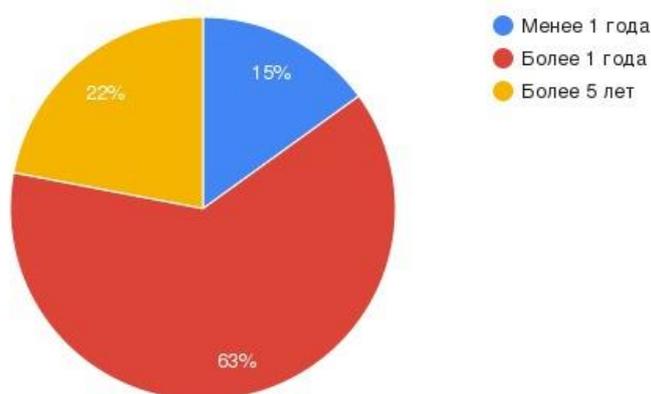


Рисунок 5. Стаж работы персонала.

Текучесть персонала представлена на рисунке 6. Процент текучести в общем составляет 30 %. Из них 28 % сотрудники низового звена и 2 % среднего и высшего звена.

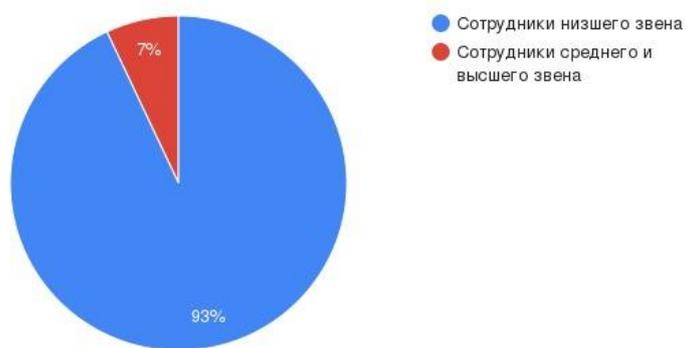


Рисунок 6. Текучесть персонала

Причины текучести персонала отражены на рисунке 7. Основная причина текучести это сезонность работы и наличие премиального фонда в условиях загруженности комплекса. Далее идет неудовлетворенность заработной платой. Так же причиной является отсутствие карьерного роста.

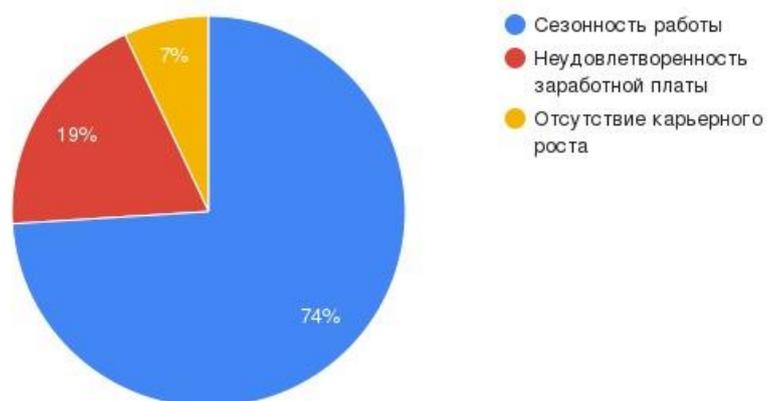


Рисунок 7. Причины текучести персонала.

2.2 Оценка методов управления и технологий манипулирования персоналом в ФГАУ ОК «Дагомыс» УДП.

Кадры являются большой ценностью комплекса, так как именно они формируют понятие «сервис» компании. В сфере туризма и гостиничного бизнеса гости обращают внимание как на инфраструктуру, так и на сервис оказанных услуг. Сложилось мнение, что сервисы в России и в Европе колоссально разнятся, это касается абсолютно всех сфер обслуживания. Именно поэтому необходимо тщательно подходить к кадровым решениям и вопросам, для чего, что бы покупатель или гость, остался доволен качеством оказанных услуг.

Руководство комплекса стремится создать комфортные условия, чтобы кадры стремились работать наиболее эффективно. На совещаниях и планерках руководство оценивает работу различных служб и отделов. При положительных результатах выражается благодарность, как отдельным работникам, так и группам, которая была бы невозможна без участия опытных руководителей. В данном аспекте стоит рассмотреть систему мотивации для сотрудников со стороны руководства. Это комплекс мероприятий, направленный на внутренние ценности и потребности подчиненных, стимулирующих не только к работе в целом, но и прежде всего к усердию, инициативности и желанию трудиться. А также к достижению поставленных целей в своей деятельности, к самосовершенствованию профессионального уровня, и повышению общей эффективности предприятия. Рассмотрим основные виды мотиваций применяемых внутри ФГАУ ОК «Дагомыс».

Материальная. Предусматривает вознаграждение в денежном эквиваленте, в качестве услуг и материальных объектов. Она применима в отношении одного

работника или группы. Материальный вид мотивации состоит из основной части заработной платы и премиального фонда.

Нематериальная. Работник получает эмоциональные выгоды, это устранение комплексов, душевное равновесие, признание собственных достоинств и др. В рамках оздоровительного комплекса, на примере отдела культурно-массовых мероприятий, который занимается всеми досуговыми мероприятиями внутри комплекса. Основная часть персонала – это квалифицированные специалисты, а именно режиссеры и актеры. В качестве нематериальной мотивации является возможность раскрывать свои таланты, самореализовываться через творческие проекты. Ежедневно, в летний период, в рамках развлекательных программ для гостей комплекса сотрудники отдела проводят более 15 творческих мероприятий творческой, образовательной и развлекательной направленности, выступая на одной сцене и организовывая мероприятия для звезд российской эстрады: Александр Ягья (гр. «Белый орел»), Вячеслав Добрынин и Алексей Зардинов, Пьер Нарцис, Роман Жуков (гр. «Мираж»), Марина Хлебникова, ВИА «Синяя Птица», Сергей Крылов и др. В период 2018-2019 года арт-команда Оздоровительного комплекса «Дагомыс» проводила на базе комплекса следующие мероприятия, не входящие в основные должностные инструкции: Проведение международного фестиваля «Алые Паруса», международный фестиваль « Gold Fest », всероссийский фестиваль «Браво Дети», «Черноморская звезда», проведение всероссийского студенческого марафона, всероссийский школьный марафон. Являлась организатором международного музыкального фестиваля им. В.М. Халилова, организовывала выступление Государственного Кремлевского оркестра России. И одно из значимых для арт-команды мероприятие – это организация

и проведение в стенах ФГАУ ОК «Дагомыс» УДП в августе 2019 встречи с В.В. Путиным.

2.3 Анализ эффективности управленческой деятельности руководителей ФГАУ ОК «Дагомыс» УДП.

Оценить эффективность управленческой деятельности руководства можно и нужно опираясь на показатели компании. Насколько слаженно и четко каждый сотрудник выполняет свои должностные обязанности и насколько он заинтересован в получении общей прибыли и поднятия статуса предприятия. В 2014 году Оздоровительный комплекс Дагомыс распахнул свои двери для гостей, после долгой, трехлетней реконструкции. В 2015 году на пост генерального директора был назначен Багдасарян А.В., который и по сей день управляет предприятием. В период с 2015 по 2019 года комплекс не только ежегодно увеличивает показатели прибыли и эффективности, но и увеличивает штат, создавая рабочие места, а также в 2019 году признан «Лучшим курортным отелем» национальной гостиничной премии.

Рассматривая деятельность руководителя отдела культурно-массовых мероприятий, обращал внимания на некоторые методы манипуляции по отношению к сотрудникам.

- Восседать во главе стола. Во время планерок и общих собраний руководитель занимает положение перед всеми своими сотрудниками, чтобы взор падал на каждого, для ведения открытого диалога и парирования реакции линейного штата.

- Еще один метод манипулирования был замечен у начальника одного из отделов. Начинается психологическое воздействие с традиций интерьера. Вам

указывают на стул, который находится далеко от внушительных размеров стола начальника. Это подсознательно вызывает ощущение незначительности.

- Выставление проблемы во всеуслышание. Собирая планерку руководитель напрямую обращаюсь к человеку, допустившему провинность озвучивает сложившуюся ситуацию. Тем сам он на наглядном примере показывает что может ожидать каждого из присутствующих в случае нарушения устава или дисциплины. Тем самым ставя под сомнение квалификацию сотрудника перед коллегами.

- Обратная сторона манипулирования. Подчинённый обращается к руководителю и лестью или беспомощностью просит вмешаться в решение задачи. Если руководитель соглашается, то вся ответственность, а порой и само выполнение ложиться на его плечи. В таком случае следует еще раз обсудить пути решения поставленной задачи, порекомендовать сотрудников, которые осведомлены и могут помочь в решение вопроса, если получится уставить коммуникацию.

- Еще одна манипуляция, которую применяют сотрудники- это «перегруженность». Сотрудник набирает на себя сразу несколько задач, а к моменту сдачи отчетности, ссылается на то что много дел и он не успел справиться ни с одним заданием.

- Сотрудник, на предъявление претензии о том, что ничем не занят, ссылается на то, что ему не была поставлена задача и про него забыли. Проявление инициативы и возложение на себя обязательств в его картину мира не входит. В таком случае руководитель проводит беседу с сотрудником, объясняет цель компании и прямую взаимосвязь между проделанной работой и материальным поощрением.

После проведения исследования в отношении руководителей, провел опрос работников, в отношении которых был применен метод манипулирования, представленный выше. В результате было установлено, что большинство манипуляторных методов принимаемых руководством не было замечено сотрудниками. Те, кто ощутил на себе манипуляцию негативно отзывался о применяемых методах. Это можно подтвердить фактами использования таких инструментов, как:

- пробуждение неуверенности в силах, в результате чего подчинённые различными комплексами и начинают считать себя неспособными сделать даже самый маленький шаг без указания своего руководителя,
- внушение чувства вины, что ущемляет права работника, в котором может пробудиться чувство вины и он начнет работать больше за меньшие деньги,
- вызов жалости, который может привести к изнурению сотрудников, которые будут совершать большой объём работы.

Таким образом, в сознании подчиненных руководитель выглядит безоговорочным лидером, авторитетом, которому можно доверять и нужно подчиняться.

Приказаниям истинных авторитетов подчиняться даже удобно: ведь они на самом деле знающие, мудрые и сильные, а значит, знают, что делают или велят. Эти качества вызывают только уважение. Поэтому подсознание подчиненных выработало установку: повиноваться авторитетам — рационально.

Однако, наблюдая за работой руководителей разных подразделений и за подчинённым им персоналом, обратил внимание на то, что сотрудники совершенно по-разному реагируют на указания, поступающие от разных

руководителей. Получив задание от одного из руководителей, сотрудники без лишних вопросов приступали к его выполнению, а, поговорив с другим, начинали спорить и нехотя уходили выполнять порученное им задание.

Те руководители, поручения которых подчиненные выполняют, не раздумывая, благосклонно относятся к использованию метода убеждения и он даёт результаты. Однажды опробовав его на практике, они стали максимально внедрять его в свою работу. С тех пор, как стал активно использоваться метод убеждения, количество успешных переговоров увеличилось. Данный метод позволяет поддерживать «дружескую», но в тоже время деловую атмосферу в организации. Это, в свою очередь, позволяет повысить уровень производительности труда.

2.4 Рекомендации по совершенствованию управленческих компетенций руководителей в организации ФГАУ ОК «Дагомыс» УДП.

Проведённые анализ и исследования позволяют наметить некоторые рекомендации для руководителей, которые хотят конструктивно воздействовать на коллектив. В частности это рекомендации по применению способов влияния и убеждения, так как они работают намного эффективнее, чем манипулирование.

Итак, перечислим авторские выводы и рекомендации по итогу проведенных исследований:

- Грамотный руководитель не должен выполнять работу за своих сотрудников. Его поставили на управленческую должность с целью построения рабочего процесса в коллективе, а не выполнение за них должностных обязанностей, даже если он имеет высшую квалификацию в данном вопросе и большой опыт. Для этого необходимо грамотно ставить задачи, объяснять те моменты,

которые сотрудник не понимает. Встал вопрос, на своем примере, когда ты получаешь назначение на должность и становишься руководителем линейного персонала, которым ранее являлся сам. В таком случае стоит четко понимать грань между приятельскими отношениями и внутрисуставным подчинением.

- Делегирование полномочий. При грамотном распределении штата и четкой постановке задач, назначение ответственных лиц за выполняемую работу, рабочий процесс значительно ускоряется, возрастает качество выполняемой работы. Главное в такие моменты назначение ответственных лиц и жесткие рамки дедлайна.

- Метод «кнута и пряника», иногда бывает необходимо показать «кто в доме хозяин», но не надо принимать на себя роль диктатора. Как показывает практика, уровень работы труда повышается, если руководитель начинает использовать методы поощрения и убеждения, вместо наказания, приказов и манипулирования. Но во всём надо знать меру. Демократия в коллективе не приводит к положительным результатам, а лишь вызывает деструктуризацию целостности организма. Порой лояльное отношение со стороны руководства, принятие позиции и убеждений подчиненного воспринимается как личная слабость начальника. В таких случаях количество жалоб, просьб и всевозможных проявлений лояльности со стороны линейного штата увеличивается.

- Используя психологические методы управления, стоит обращать внимание на темперамент оппонента. Этот фактор значительно влияет на то, как необходимо воздействовать на человека. То есть каждому типу темперамента присущи свои отличительные черты, а, следовательно, к каждому из типов требуется определенный подход. Так, например, при общении с холериком необходимо сначала изложить все подробности и детали, а только потом

сказать главную суть. А вот при общении с флегматиком напротив, изначально надо изложить главную суть разговора, то есть заинтересовать его, а после, когда его внимание уже будет обращено, рассказывать все подробности и детали.

- Подобный подход, по различным темпераментам оппонента может быть полезен при стимулировании человека. Необходимо разглядеть сильные стороны сотрудника и работать в направлении их развития, путем увеличения зоны ответственности в том аспекте, в котором силен ваш подчинённый. Повышения качества квалификации путем дополнительного обучения.

- Поощрение. На практике было выявлено, что ничего лучше не мотивирует людей, чем материальные поощрения. Под этим подразумевается денежная компенсация за приложенные усилия в работе, назначения денежной прибавки в виде премии. Оплата курсов повышения специалиста, направление на профильные командировки, а так же предоставление социального пакета на предприятии. В эту же группу можно включить корпоративные привилегии: предоставление корпоративного жилья, наличие спортивного зала для сотрудников предприятия, корпоративный транспорт, лечение и реабилитация в санаторно-курортных учреждениях.

- Резкая критика и упрёки почти неизменно оказываются бесплодны, в то время как поощрение и похвала дают, куда большие результаты. Режим «диктатуры» имеет место быть, в рамках такого режима «запуганные» сотрудники выполняют свою должностные обязанности, но не из побуждений проявления личной заинтересованности в выполнении поставленной задачи, а от страха режима диктатуры. Это сплачивает коллектив, против одного врага, антипода, своего начальника. В рамках такой стратегии необходимо

постоянно поддерживать диктаторский режим, усиливать методы манипуляции и давления на сотрудников. При этом стоит помнить, что доброе слово в адрес персонала, отмечание его сильных сторон и поощрение высокой квалификации вызывает лояльность по отношению к руководству.

- Одним из самых ценных качеств в руководителе можно считать умение вызывать у людей энтузиазм и развивать то, что есть лучшего в человеке, с помощью его признания и поощрения. Ничто другое так сильно не бьёт по честолюбию человека, как критика со стороны начальства. Никогда не надо никого критиковать. Если Вам нравится что-то в человеке, то необходимо чистосердечно дать ему оценку и быть щедрым на похвалу. Если напрямую начальник не может высказать сотруднику свою позицию, то можно использовать «маски» или имидж сотрудника, через них проще действовать в критических ситуациях.

- Стоит признать, что все мы заинтересованы лишь в том, чтобы добиться того, чего нам хочется. Это необходимо помнить при общении с людьми. Обращаясь к человеку, с какой – либо просьбой, надо максимально заинтересовать его в этом, показать ему всё положительные для него стороны, которые он извлечет, если удовлетворит Вашу просьбу и согласится Вам помочь.

- Сплочение коллектива. Работодателю следует внедрить практику раз-два в год проводить мероприятия для сплочения коллектива. Это могут внутренние и выездные тимбилдинги, проведение коллективных мероприятий (проведение корпоративов, празднование дней рождений и т.д.), создание и внедрение корпоративных традиций.

- Естественно, что сотрудники организации неодинаково выполняют свои производственные обязанности — в любой организации есть свои лидеры, аутсайдеры и середняки. Однако, чтобы провести эту дифференциацию, необходимо иметь единую систему регулярной оценки эффективности выполнения каждым сотрудником своих должностных функций.

Такая система повышает эффективность управления персоналом организации через:

— Положительное воздействие на мотивацию сотрудников. Обратная связь благотворно сказывается на мотивации работников, позволяет им скорректировать свое поведение на рабочем месте и добиться повышения производительности,

— Планирование профессионального обучения. Оценка персонала дает возможность определить недостатки в квалификационном уровне каждого сотрудника и предусмотреть меры по их исправлению,

— Планирование профессионального развития и карьеры. Оценка сотрудников выявляет их слабые и сильные профессиональные качества, что позволяет подготовить индивидуальные планы развития и эффективно спланировать их работу,

— Принятие решений о вознаграждении, продвижении, увольнении.

Регулярная и систематическая оценка сотрудников предоставляет руководству организации возможность принимать обоснованные решения о повышении зарплаты (вознаграждение лучших сотрудников оказывает мотивирующее воздействие и на их коллег), повышение в должности или увольнение. В последнем случае наличие задокументированной информации о систематическом неудовлетворительном выполнении уволенным

сотрудником своих должностных обязанностей значительно облегчает положение организации в случае судебного разбирательства.

Объектом данной дипломной работы является Федеральное Государственное автономное учреждение Оздоровительный комплекс «Дагомыс» Управление Делами Президента.

Задачей руководителей объекта данной дипломной работы является построение такой структуры управления организацией, которая лучше всего отвечала бы ее целям и задачам.

Кадры являются самой большой ценностью ФГАУ ОК «Дагомыс» УДП. Руководство стремится создать все условия для того, чтобы кадры стремились работать наиболее эффективно. На совещаниях и планерках руководство оценивает работу различных отделений и групп. При положительных результатах выражается благодарность, как отдельным работникам, так и отделам.

Мной был проведен опрос руководителей служб и отделов ФГАУ ОК «Дагомыс» который выявлял основные методики управления персоналом. В результате выяснилось, что преобладающее большинство в своей практике применяют психологические методы.

Поскольку одной из задач данной работы является изучение технологий манипулирования в деятельности руководителя, была рассмотрена ситуация, в которой используется окружающая обстановка рабочего кабинета для того, чтобы принять взаимоотношения желаемый вид методом пробуждения неуверенности в силах.

После проведения исследования в отношении руководителей, провел опрос работников, в отношении которых был применен метод манипулирования,

представленный выше. В результате было установлено, что применение манипуляционных приемов в управленческой деятельности негативно сказывается на работоспособность коллектива организации.

Заключение

Успех функционирования системы управления во многом определяется руководством, его способностями, навыками, опытом, умением вызвать к жизни энергию и запас душевных сил всего коллектива.

Руководитель является ведущим и организующим звеном в социальных системах управления. В обязанности руководителя-лидера входит также формирование у сотрудников адекватной профессиональной мотивации.

На современном этапе управление человеческими ресурсами требует от руководителя знаний и умений в области психологии личности, групп, общения. С точки зрения психологов можно говорить о развитии социально-психологической компетентности руководителя, которая определяется его умениями. Результатом деятельности руководителей является оптимизация функционирования системы, реализующей данные виды услуг, а также получение возможно большего полезного эффекта при наименьших усилиях и затратах.

Помимо положения руководителя в системе формальных взаимосвязей, необходимо учитывать содержание его деятельности. В зависимости от специфики деятельности, существуют заметные отличия в содержании деятельности руководителей, занимающих один и тот же статус. Но, вместе с тем, вне зависимости от отрасли и уровня управления, масштабов деятельности, сама деятельность руководителя имеет нечто общее, а именно они планируют, организуют, регулируют деятельность вверенных им коллективов. Способы и приемы, за счет которых достигается решение задач управления, называются методами управления. Так, выделяют пять групп

методов управления: административные, организационные, методы правового регулирования, экономические и психологические методы.

Психологические методы управления предназначены для воздействия на психологические закономерности деятельности людей и социально-психологические отношения. Целью и результатами психологического воздействия является перестройка психики объекта воздействия, достижения определенных психических сдвигов и изменений, влияющих на деятельность и поведение.

В современной науке управления с социально-психологическими методами управления возникает достаточно много проблем, связанных с тем, что, во-первых, эти методы незначительно представлены в общей структуре управления, а, во-вторых, с тем, что происходит подмена психологических методов управления психологическим воздействием, в частности, манипулятивными технологиями.

Манипуляция является видом психологического воздействия, искусное исполнение которого ведет к открытому возбуждению у другого человека намерений, не совпадающих с его актуально существующими желаниями.

Особенность манипуляции состоит в том, что манипулятор стремится скрыть свои намерения.

Правила нейтрализации манипуляций направлены на то, чтобы помочь человеку не стать объектом. Противостояние манипулятивному воздействию требует умения распознавать манипуляции и их нейтрализовать. В поисках способов распознавания манипулятивного воздействия можно идти следующими путями: отслеживание изменений ситуации, анализ механизмов манипулятивного воздействия.

Объектом данной дипломной работы является ФГАУ ОК «Дагомыс» УДП.

Задачей руководителей объекта данной дипломной работы является построение такой структуры управления организацией, которая лучше всего отвечала бы ее целям и задачам.

Кадры являются самой большой ценностью ФГАУ ОК «Дагомыс» УДП.

Руководство стремится создать все условия для того, чтобы кадры стремились работать наиболее эффективно.

Опрос руководителей подразделений ФГАУ ОК «Дагомыс» УДП показал и выявлял основные методики управления персоналом. В результате выяснилось, что преобладающее большинство в своей практике применяют психологические методы.

Поскольку одной из задач данной работы является изучение технологий манипулирования в деятельности руководителя, была рассмотрена ситуацию, в которой используется окружающая обстановка рабочего кабинета для того, чтобы принять взаимоотношения желаемый вид методом пробуждения неуверенности в силах.

После проведения исследования в отношении руководителей, был проведен опрос работников, в отношении которых был применен метод манипулирования, представленный выше. В результате было установлено, что применение манипуляционных приемов в управленческой деятельности негативно сказывается на работоспособность коллектива организации.

После разговора с руководителями, поручения которых подчиненные выполняют, не раздумывая, было выяснено, что они благосклонно относятся к использованию метода убеждения и, что он действительно даёт результаты.

Проведённые исследования позволили наметить некоторые рекомендации для руководителей, которые хотят конструктивно воздействовать на коллектив. В частности это рекомендации по применению способов влияния и убеждения, так как они работают намного эффективнее, чем манипулирование.

Естественно, что сотрудники организации неодинаково выполняют свои производственные обязанности — в любой организации есть свои лидеры, аутсайдеры и середняки. Однако, чтобы провести эту дифференциацию, необходимо иметь единую систему регулярной оценки эффективности выполнения каждым сотрудником своих должностных функций.

Считаю, что такая система повышает эффективность управления персоналом организации через:

— положительное воздействие на мотивацию сотрудников. Обратная связь благотворно сказывается на мотивации работников, позволяет им скорректировать свое поведение на рабочем месте и добиться повышения производительности,

— планирование профессионального обучения. Оценка персонала дает возможность определить недостатки в квалификационном уровне каждого сотрудника и предусмотреть меры по их исправлению,

— планирование профессионального развития и карьеры. Оценка сотрудников выявляет их слабые и сильные профессиональные качества, что позволяет подготовить индивидуальные планы развития и эффективно спланировать их работу,

— принятие решений о вознаграждении, продвижении, увольнении.

Регулярная и систематическая оценка сотрудников предоставляет руководству организации возможность принимать обоснованные решения.

Умение правильно и верно применять манипуляцию по отношению к сотрудникам заключается из опыта руководителя, его компетентности, общих базовых знаний искусства манипуляции.

Список используемой литературы:

1. Геген Н. “Психология манипуляции и подчинения” — Питер, 2005 — 208 с.
2. Ибрагимов М. Эффективность организаций — Мехман Ибрагимов, 2020 — 96 с.
3. Карнеги Д.— “Как завоёвывать друзей и оказывать влияние на людей” — изд. Попурри, 2020 — 352 с.
4. Островский Э.В. Управленческая психология. — М.: Инфра-м, 2008. — 133 с.
5. Рыбаков И. Ток. Как совершать выгодные шаги без потерь — М: Издательство АСТ 2019— 170 с.
6. Тарасов В.К. Искусство управленческой борьбы—Таллин: 1998 —360 с.
7. Филонович С.Р. Лидерство и практические навыки менеджера. — М.: Инфра-М, 2007. — 229 с
8. Хартманн О. Просто делай! Делай просто! – М: 2019. – 220 с.
9. Хилл Н. Думай и богатей – М: 1937 – 480 с.
10. Шейнов В.П. Скрытое управление человеком (психологи манипулирования). - М.:ООО "Издательство АСТ", Мн.: Харвест, 2004— 816 с.
11. Удалова Ф.Е. ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА: Учебное пособие. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2013. – 363 с.