




ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
УПРАВЛЕНИЕ ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ
КВАЛИФИКАЦИИ

Кафедра «Автомобильные дороги»

Методические указания

к выполнению лабораторных и практических
занятий магистров очной и заочной форм
обучения по дисциплине

«Основы управления в дорожной отрасли»



Авторы
Чернов С.А.,
Ширяев Н.И.,
Голубин К.Д.

Ростов-на-Дону, 2018

Аннотация

Основы управления в дорожной отрасли: методические указания для выполнения лабораторных и практических занятий для подготовки магистров направления 08.04.01. «Строительство». Предназначены для обучающихся, изучающих дисциплину «Основы управления в дорожной отрасли», для выполнения лабораторных и практических занятий.

Авторы

к.т.н., доцент кафедры
«Автомобильные дороги» Чернов С.А.
аспирант кафедры «Автомобильные
дороги» Ширяев Н.И.
аспирант кафедры «Автомобильные
дороги» Голюбин К.Д.



Оглавление

Практическая работа № 1 Сущность и содержание теории управления	4
Производственная система и производственный процесс 4	
Практическая работа № 2 Эволюция управленческой мысли. Новая управленческая парадигма	12
Современный подход – две методологии стратегического анализа	12
Изменение взглядов на управление персоналом	13
Новая парадигма управления	14
Управленческая парадигма XXI века	15
Практическая работа № 3 Цели и функции теории управления. Функциональное разделение управленческого труда	24
Виды разделения управленческого труда	28
Практическая работа № 4 Руководитель в системе управления	33

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 1

СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ

Производственная система и производственный процесс

Человеческой природе свойственно стремление к управлению, ведь людям часто в повседневной жизни приходится чем-нибудь управлять: автомобилем, семейным бюджетом, распорядком дня и пр. Но не всем это удается — сказываются уровень полученного образования, приобретенные навыки, интуиция, да и просто предрасположенность к качественному исполнению взятой на себя функции. В современном обществе роль управления резко возросла: без координации со стороны специально обученных лиц, специализирующихся на регулировании производственных процессов, трудно представить нынешнюю систему разделения труда. И сегодня талант и квалификация управляющего определяют успех или неуспех любого мероприятия. Управление превращается в особую отрасль со своими принципами, подходами и внутренними закономерностями. Численность лиц, осуществляющих управленческие функции, стремительно растет и фактически сравнялась с количеством работников, занимающихся исключительно исполнительской деятельностью. В этих условиях крайне актуальной становится задача обеспечения профессиональной подготовки лиц, реализующих управленческие функции. Главной проблемой на пути ее решения является смысловая размытость и неопределенность сферы управления, различной в восприятии разных профессиональных групп. В то же время современный управляющий начинает воспринимать свою работу как специализированную профессиональную деятельность, с собственной сферой компетентности и собственными нормами. Однако трудности терминологического и методологического осмысления практики управленческой деятельности существенно ограничивают возможности рационализации управленческого труда, сдерживают перспективы эффективного обучения управленческих кадров.

Овладение профессиональными знаниями и навыками для любого управляющего означает постижение сферы управления как особой саморазвивающейся и самоорганизующейся системы, имеющей сложную многоуровневую структуру, определяемую как объектом управления, так и общими закономерностями, проявляющи-

мися в процессе управления. Поэтому ключевыми факторами, способствующими осознанию важности управления в организации, являются информированность управляющего, уровень его профессиональной подготовки, опыт и навыки организационной работы.

Несмотря на то, что человечество на протяжении всего своего существования было вовлечено в управленческие процессы, свой профессиональный статус управленческая деятельность получила не так давно — не более трех столетий назад. До этого времени навыки управленческой деятельности проявлялись главным образом в проведении крупных военных кампаний, предусматривающих не только боевые действия, но и подвоз боеприпасов, материальное снабжение войск, мобилизацию личного состава и пр. В хозяйственной деятельности управленческие навыки оказались востребованы в гораздо меньших масштабах и в основном использовались в небольших хозяйственных центрах, где функции руководства и исполнения не были жестко разделены. Судя по всему, только в начале XVIII в. потребности и возможности производства привели к возникновению профессии, основной функцией которой была организация крупных хозяйственных мероприятий, состоящих из множества частных операций, объединенных общей стратегической целью. В немалой степени этому способствовало развитие мануфактурного производства, усиление роли общественного разделения труда.

Столь позднее формирование профессии управленца было обусловлено дефицитом теоретических знаний в области управления, неразвитостью терминологии, что существенным образом ограничивало возможности проникновения образовательной сферы в практику подготовки специалистов в этой области. Сказывался и недостаточный уровень спроса на подготовку узких специалистов в области управления, связанный с особенностями организации общественного производства в тот период.

Таким образом, управление можно считать исторической категорией, воплощающей особенности существующего режима производственной деятельности, целей и масштабов производства. Оно является одной из форм целеполагающей деятельности, ориентированной на достижение общественно значимого результата. Одной из обязательных предпосылок управленческой деятельности является организация, обеспечивающая оптимизацию условий для достижения запланированной цели. Поэтому управление есть понятие более объемное по содержанию, нежели организация. Организация является одним из условий управления, создающих для него необходимую инфраструктуру. Она представляет собой схему

распределения ролей и ресурсов между субъектами исполнительной деятельности, соразмерную с целями и характеристиками окружения. Организация предполагает формирование необходимых предпосылок для эффективного осуществления целенаправленной деятельности, вектор которой определяется выбором определенной схемы управления.

Управление — это деятельность субъекта производственного процесса, нацеленная на комплексное воспроизводство организационных связей, обеспечивающих исполнение необходимых для данного процесса функций. Это последовательное осуществление командно-распорядительных действий, направленных на максимально эффективное достижение поставленных целей. Управление позволяет обеспечить влияние на деятельность социального субъекта с целью достижения запланированных результатов в заданных условиях. Таким образом, структуру управленческой деятельности составляют три взаимодействующих элемента: социальный субъект (индивид, группа, предприятие), запланированный результат (цель) и имеющиеся условия (ресурсы) (рис. 1).



Рисунок 1 Структура управления деятельности

В стремлении к заданному результату социальный субъект формирует совокупность различных способов воздействия на среду, призванных достичь поставленной цели. И чем более адекватным имеющимся условиям будет это воздействие, тем выше будет вероятность того, что задуманный результат воплотится в жизнь. Наличие обратной связи между результатом и субъектом дает последнему возможность корректировать свои действия в случае изменения условий или несоответствия цели полученному результату.

Управление предполагает наличие как минимум двух ролей: управляющего и управляемого. Управляющий — это одушевленный, целенаправленный субъект, выполняющий последовательную серию задач, нацеленных на достижение запланированного результата. Управляемый — это интересующий управляющего объект среды, имеющий интерес для последнего, воздействие на который позволяет достичь запланированных результатов. Степень управленческого воздействия на объект определяется целями управляющего, особенностями самого объекта и сложностью стоящих перед управляющим задач. Характеризуя взаимоотношения субъекта и объекта, знаменитый британский ученый Стаффорд Бир писал: «Первый принцип управления сводится к тому, что управляющий является частью управляемой им системы. Управляющий не является человеком, посаженным над системой высшей властью, который в дальнейшем реализует свои полномочия. В любой системе... функции управления распределены по всей ее архитектуре. Управление совершенно невозможно отделить от организма, но его существование вытекает из поведения самой системы. Более того, управление совершенствуется с ростом системы, и если оглянуться на историю, то станет видно, что и управляющий развивался вместе с системой»

Несмотря на то, что управление присуще человеку от природы, не всякую интеллектуальную деятельность можно назвать управлением. Управление является целенаправленной деятельностью человека, реализующейся через действия других людей. Невозможно управлять объектом без учета коммуникативных связей: управление всегда опосредовано деятельностью отдельных групп людей, личностей, чьи функции непосредственно связаны с функционированием управляемого объекта. Даже когда человек управляет автомобилем, он воспроизводит логику поведения различных людей, причастных к производству, эксплуатации автомобиля и регулированию дорожного движения: техников, водителей, инспекторов ГИБДД и пр. Только строгий учет всех необходимых предписаний сделает поездку безопасной и комфортной.

Поэтому управление следует рассматривать как деятельность по отношению к объекту, которая позволяет усовершенствовать его свойства или просто направленно воздействовать на него посредством обобщения опыта коллективной деятельности людей, нацеленной на благоприятный результат. Социальная опосредованность управления обуславливает дополнительные требования к процессу его организации — необходимость изучения социально-психологической и ценностной составляющих этого процесса.

Управление присуще *производственному процессу*, целевой функцией которого является разработка общественно полезного продукта. Производственным процессом является деятельность хозяйствующего субъекта по разработке общественно полезного продукта, охватывающая все звенья технологического цикла. Его временные рамки задают длительность процесса воплощения идеи полезного продукта в товарную форму, которая обеспечивает возможность потребления и возмещения понесенных затрат. Характер продукта определяется специализацией производящей его организации, актуализацией его в глазах потребителей, а также соответствием его состояния конкретной стадии производственного процесса, отражающей степень технологической завершенности продукта. Так, к примеру, рамки производственного процесса в нефтепереработке определяются тем, насколько полно хозяйствующий субъект воплощает в своей деятельности звенья технологического цикла в производстве продукта: сырую нефть, первичный продукт нефтепереработки или готовый продукт (масло, бензин и пр.).

Производственный процесс присущ как материальному, так и нематериальному производству. Продуктом нематериального производства является услуга, оказанная хозяйствующим субъектом населению и имеющая потребительскую стоимость. Производственный процесс осуществляется циклически, имеет длительность, локализован в пространстве и ориентирован на удовлетворение определенной потребности. Циклический характер производственного процесса, включающего в себя производство, обмен, распределение и потребление продукта, специфичен для каждого продукта (услуги) и позволяет управляющему вырабатывать для него особую стратегию. Каждая из стадий дополняет другую и является одним из условий ее актуализации.

Субъектом, стимулирующим производственный процесс, является *производственная система*. Производственная система (ПС) — это совокупность элементов производственного процесса: средств производства, технологии, персонала, соединенных структурно и функционально в целостную модель, служащую средством достижения определенных целей. Производственные системы могут относиться к разным типам в зависимости от характера производственной деятельности организации. Производственной системой может быть и обычное предприятие (завод), создающее материальную продукцию, и организация, предоставляющая нематериальные, к примеру информационные или образовательные, услуги. Роль производственной системы заключается в организации про-

изводственного процесса и нацеливании его на достижение поставленных задач. В системе материального производства производственная система определяет внутреннюю взаимосвязь специального оборудования, человека, финансовых ресурсов и рынка, обеспечивающую формирование продукта, востребованного обществом. В нематериальной сфере основу производственной системы составляют предприятия и учреждения, органы власти, участвующие в регулировании социально-экономических процессов и предоставляющие специальные услуги населению.

Производственная система включает в себя основное, вспомогательное и обеспечивающее производство. Основное направлено на создание товаров и услуг, ради которого оно и было создано. Оно включает набор продуктов, создаваемых в рамках производственного механизма, который позиционирует предприятие на рынке товаров или услуг.

Вспомогательное производство предполагает набор производственных звеньев, формирующих базу, инфраструктуру для развития основного производства. К вспомогательному производству относятся хозяйственные подразделения предприятия, предоставляющие коммуникационные, транспортные, социальные услуги, без реализации которых основное производство будет работать с существенными сбоями.

В структуру обеспечивающего производства, как правило, входят те производственные подразделения, связь которых с основным производством существенно ослаблена и которые работают на перспективных рынках, позволяющих расширить сферу влияния компании в будущем. И поэтому обеспечивающее производство может выступать в качестве автономного хозяйственного подразделения, с замкнутым производственным циклом, с собственной, не привязанной к основному производству номенклатурой продукции, сбытовой сетью и независимым управлением. Режим обеспечивающего производства позволяет фирме осваивать инновационные сферы деятельности, обновлять и основное, и вспомогательное производство. Одной из наиболее популярных сегодня форм обеспечивающего производства является аутсорсинг, в рамках которого наиболее крупные фирмы передают всю производственную составляющую своей деятельности другим, в том числе и зарубежным компаниям, специализирующимся на производстве одного из видов продукции и использующим бренд основного производства головной фирмы, участвующим в реализации готовой продукции на условиях взаимовыгодного сотрудничества.

Главная задача ПС заключается в производстве общественно полезного продукта. Достижение этой цели возможно при бесперебойном обеспечении производства ресурсной базой, а также формировании адекватной производственному режиму структуры взаимодействия между производственными подразделениями с использованием эффективной схемы контроля выполнения плановых заданий. Базовой функцией ПС является преобразование промежуточного продукта, поступающего от поставщика, в законченный, востребованный на рынке и приносящий выгоду самому производителю. Данное преобразование становится возможным при наличии специализированного механизма внутри ПС. Действие этого механизма предполагает наличие двух элементов: *матрицы преобразований*, задающей формат преобразования в соответствии с заявленной формой ожидаемого продукта, и *регулятора преобразований*, устанавливающего в режиме обратной связи возможность корректировки действий преобразователя в случае отклонения сигнала от нормативных параметров матрицы.

Производственный процесс осуществляется в организации в автономном режиме и предполагает ограниченное вмешательство административного аппарата, поскольку он обусловлен действием многочисленных норм, сопровождающих процесс функционирования производственной системы. Основу производственного процесса составляет взаимодействие между четырьмя основными элементами производственной системы: целями, средствами, ресурсами и нормами (рис. 2). Цели задают вектор производственной деятельности, направляемый осознанными потребностями людей, в удовлетворении которых задействована данная производственная система. Совокупность инструментов, при помощи которых осуществляется достижение этой цели, отображается в категории «средства». Их следует рассматривать с учетом разграничения материальных и технологических параметров. Со стороны материального обеспечения средства ограничены ресурсами, а со стороны технологий — нормами.

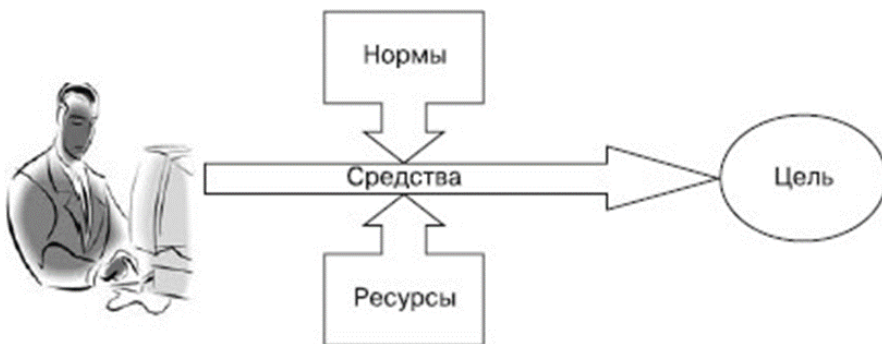


Рисунок 2 Схема организации производственного процесса

Результатом управленческой деятельности является достижение поставленной цели. При этом управляющий может выполнять как свои собственные задачи, так и те, которые ему переданы вышестоящим управляющим или собственником, привлекающим его к соответствующей деятельности на условиях найма. Это различие лежит в основе разделения управляющих на две категории — предпринимателей, отвечающих за последствия принятых ими решений своим имуществом, и менеджеров, готовых полатиться за свои возможные ошибки своей репутацией и карьерой. Возникновение этого различия сыграло большую роль в мировой истории, поскольку способствовало разделению роли собственника и профессионального управленца — менеджера, вызвавшему всплеск интереса к теоретическим и прикладным аспектам управленческой деятельности. Обобщение мировой управленческой практики, накопление теоретических знаний в сфере анализа сложившихся в мире систем управления послужило источником формирования самостоятельной учебной и научно-практической дисциплины — менеджмента, изучение которой стало в конечном итоге обязательным при подготовке кадров управления различных уровней.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 2

ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ. НОВАЯ УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ПАРАДИГМА

Сущность парадигмы управления, ориентированной на рынок, в том, что *«быстро меняющаяся внешняя среда рассматривается как данность, которую невозможно изменить»*. Главной задачей фирмы становится приспособление к факторам среды (как прямого, так и косвенного воздействия). Как следствие, появляется острая потребность в специальных инструментах управления, обеспечивающих наилучшее решение задачи. В качестве одного из таких инструментов выступает *маркетинг*.

В 70-е годы родилась современная теория маркетинга. Этапы ее развития можно проследить по названиям сменяющих друг друга концепций – ориентированный на отдельного покупателя (до 70-х годов), социально-этический (до 90-х годов), стратегический маркетинг (до настоящих дней). Но, несмотря на смену концепций, сущность маркетинга практически не менялась.

В маркетинге можно выделить две основные составляющие: инструменты по исследованию быстро меняющейся и практически не поддающейся влиянию фирмы внешней среды; управляемые со стороны фирмы переменные маркетинга. Задача маркетинговых служб фирмы в том, чтобы помочь руководству найти наилучшие методы адаптации к меняющемуся рынку.

Современный подход – две методологии стратегического анализа

Анализ исследований в рассматриваемой области показывает, что на сегодняшний день существуют две точки зрения, которые, однако, скорее дополняют, нежели вытесняют одна другую.

Швейцарский доктор политологии Т. Йеннер так пытается привести к знаменателю дискуссию между *рыночниками* и теоретиками, развивающими *ресурсную концепцию стратегического управления*. «В рамках *индустриально-экономического подхода* важнейшее значение придается степени привлекательности отрасли. Поэтому предприятие, рассчитывающее на стратегический успех, должно тщательно выбирать отрасль, выходить на наиболее выгодные рынки».

Подобная точка зрения доминировала в 70-80-е годы. В частности, решения по диверсификации производства принима-

лись именно с расчетом на сулящие высокую прибыль рынки. Однако неудачи многих из этих проектов поставили под сомнение зависимость долгосрочного успеха только от условий выбранной отрасли.

Наряду с этим результаты многочисленных исследований показали, что *специфические внутрифирменные параметры оказывали большее влияние на различия в успехе предприятий*, чем отраслевые характеристики. Поэтому в дискуссиях по стратегическому менеджменту на первый план в последнее время вышел вопрос о приоритетной значимости собственных ресурсов и возможностей предприятия.

Сторонники этой точки зрения считают, что в рамках стратегического менеджмента основная задача должна заключаться в том, чтобы развивать внутрифирменные ресурсы и компетенции, которые позволили бы предприятию завоевать преимущества перед конкурентами.

Итак, по крайней мере, дважды в теории и практике менеджмента наблюдается отрицание предыдущих подходов – «внимание самой фирме» сменяется «рыночной концепцией управления предприятием», в свою очередь вытесняющейся парадигмой, в которой большее значение, чем рыночные возможности предприятия, играют внутренние ресурсы и компетенции фирмы.

Следует отметить, что в рамках ресурсного подхода управления хозяйственной структурой одинаково важными считаются все ресурсы – материально-технические, финансовые, система маркетинга, персонал организации и др. Что касается эволюции подходов, то изменение точек зрения особенно ярко проявляется в управлении человеческими ресурсами.

Изменение взглядов на управление персоналом

Концепций в этой сфере на сегодняшний день достаточно много. Поэтому исследователи, занимающиеся теориями лидерства, вынуждены для удобства рассмотрения классифицировать их в отдельные группы.

В частности, среди тех из них, которые принято относить к *мотивационному* подходу, особую популярность приобрели так называемые теории «Х» и «У», автором которых является Д. Мак-Грегор, а также теория «Z» У. Оучи. Данный подход предполагает, что соответствующий стиль управления руководителя формирует ответную реакцию коллектива в форме его поведенческих установок.

Авторитарный стиль порождает ленивого сотрудника, которого нужно заставлять работать (теория «Х»). Демократический стимулирует появление инициативы у персонала (теория «У»). Согласно теории «Z», организация будет действовать особенно успешно, если ее менеджмент руководствуется такими принципами, как «формирование глубоких убеждений в совместных этических ценностях, возвращение сильной корпоративной культуры, холистический подход к работнику (фирма – это семья) и др.»

Д. Мерсер, анализируя особенности кадровой политики в фирме ИБМ, увидел там проявление теории «Z». Причем он добавил в нее дополнительные принципы (назвал их теорией «I»), среди которых особенно важными стали *сильная вера в индивидуализм и единый статус для всех работников*. Теории «Z» и «I», подчеркивающие особое значение творческой энергии отдельного человека, несомненно, подошли наиболее близко к новой точке зрения на персонал.

Новая парадигма управления

Одна из особенностей современной России в том, что за короткий период она проходит все те этапы развития, которые Запад «переваривал» в течение 100 лет.

Рассмотрим типичный пример развития отечественной организации. Допустим, фирма занимается телекоммуникационным бизнесом (*сфера деятельности в данном анализе роли не играет*). На первом этапе функционирования ее руководство относилось к уходу персонала совершенно спокойно (количество дипломированных и достаточно квалифицированных специалистов превышало спрос).

Со временем выделилась группа профессионалов, которые для предприятия представляли большой интерес. Таких работников на улице найти очень трудно, разве что у конкурентов. Их уход (по каким-либо причинам) для фирмы болезнен, поэтому руководство начало искать дополнительные стимулы для их удержания.

Наконец, организация достигла такой степени развития, когда ряд сотрудников стал ее главным капиталом. Это уникальные профессионалы, заменить которых практически невозможно. Руководству, чтобы удержать таких работников, остается единственное средство – обеспечить наилучшее удовлетворение их растущих потребностей. Дополнительной мерой по сохранению фирмы может быть подготовка этими специалистами дублеров, однако последнее является чересчур дорогим удовольствием. Затраты на такую подготовку способны привести к снижению конкурентоспособности.

Поэтому необходимо переходить к новой концепции управления персоналом на уровне хозяйствующей структуры. Ее сущность – в рассмотрении *Человека* в качестве главного объекта интересов менеджмента. Задача руководства при этом заключается в проведении такой кадровой политики, когда целью всей деятельности по управлению персоналом становится наилучшее удовлетворение растущих запросов и потребностей каждого члена организации.

Что же меняется при данной точке зрения на персонал? Прежде всего точка отсчета, система взглядов на каждого работника фирмы.

До сих пор при всех рассуждениях о важности кадров и создании наиболее благоприятных условий для раскрытия потенциала каждого сотрудника он *рассматривался как объект, который подлежит управлению со стороны фирмы. Новый подход* предполагает, что «человек является *меняющейся, но неуправляемой переменной предприятия*». Задача менеджмента в этом случае в том, чтобы познать закономерности развития личности и разработать соответствующие программы, обеспечивающие лучшее, чем конкуренты, удовлетворение растущих потребностей каждого работника. Результатом данной деятельности должна стать увеличивающаяся прибыль.

Управленческая парадигма XXI века

Современная система управления

«Человечество стоит на пороге глубочайшего кризиса, то есть кризиса самого образа жизни. Это системный кризис, который нельзя охарактеризовать каким-либо одним обстоятельством, ибо вся структура социальных отношений, все основные стимулы и стремления человека, привитые человеку тысячелетиями «присваивающей» цивилизации, приходят в противоречие с возможностями планеты, с самими законами ее развития», – писал академик Н.Н. Моисеев.

Решающим условием выхода из этого кризиса и социального прогресса, становления новой общественной формации – носферно- корпоративной и достижения устойчивого, а затем и гармоничного развития станет взрыв социальной субъективности человека, выход его поведения и рефлексии за пределы стихийного и биологического, обретение подлинной свободы и ответственности каждой личностью как перед миром, Космосом, так и перед самим собой, своими близкими.

Говоря о свободе личности, мы нередко забываем о ее ответственности. Между тем они неразрывно связаны. Уровень свободы в человеческом поведении значительно вырос, а мера ответственности каждого живущего на Земле, которая в этой связи должна увеличиваться многократно, увы, продолжает падать.

Наличие этой проблемы в своеобразной теоретической форме предвосхитил русский космизм. Его представители резко поставили проблему повышения качества реального участия человека в истории, повышения меры его ответственности за все происходящее на планете на основе реализации жизненных сил каждого, раскрытия творческих потенциалов многих. «Мы переживаем в настоящее время исключительное проявление живого вещества в биосфере, – писал В. И. Вернадский, – генетически связанное с выявлением сотни тысяч лет назад *Homo sapiens*, создание этим путем новой геологической силы, научной мысли, резко увеличивающей влияние живого вещества в эволюции биосферы».

О резко изменившихся связях человека с Природой, с Вселенной, о существенном влиянии энергетических воздействий Космоса на биосферу и человека писали выдающиеся естествоиспытатели XX века, «граждане Мира», в том числе К. Э. Циолковский и А. Л. Чижевский.

Предостережения выдающихся научных умов XX века о необходимости смены парадигмы общественного развития и соответствующей ей управленческой парадигмы оказались непонятыми и невостребованными. Многие из них испытали все «прелести жизни» истинно российского интеллигента. Поэтому проблема адекватной самореализации жизненных сил каждой личности, особенно талантливой или одаренной, повышения меры ее ответственности перед миром, самим собой, Космосом, Богом – это проблема проблем, которая должна быть решена в XXI веке. *«Обществу угрожает опасность застоя, если оно заглушает в себе критически мыслящие личности, – говорил еще П. Л. Лавров. – Органом прогресса является развивающаяся личность, вне деятельности которой прогресс невозможен, которая в процессе развития своей мысли открывает законы общественной солидарности, законы социологии, прилагает эти законы к современности».* Сегодняшний застой общественного развития, социального управления в частности, во многом объясняется отсутствием творчески мыслящих и духовно развитых личностей в массовом масштабе как главных субъектов управления, как в обществе в целом, так и на «олимпе» политического управления.

Мир продолжает существовать, выживать, а не развиваться, за счет эксплуатации талантов, в том числе и управленческих, многих людей, пробивающих себе дорогу «стихийно» за счет невероятных усилий в атмосфере консерватизма, невежества и потребительской психологии большинства «средних». Справедливо утверждает Поль Вайнувайг: *«Силы личности человека развиваются лишь при осознании им ответственности за собственные мысли и при умении контролировать их в творческих целях»*. Следовательно, за счет расширения возможностей интеллекта многих, а они неисчерпаемы, как доказала современная наука, сегодняшние социальные и экологические проблемы могут быть решены более рационально, с меньшими растратами имеющихся ресурсов, а эволюция человека поднялась бы на более высокий уровень.

Думается, речь сегодня идет о повышении уровня управляемости в экосоциальном пространстве за счет интеллекта не избранных, а многих людей, повышения их субъективности в историческом процессе, более полного раскрытия творческих созидательных сил каждого живущего на планете человека, повышения его меры ответственности за все происходящее вокруг. Решение этой коренной задачи в XXI веке тем более необходимо, что *«выход из кризиса не может произойти сам собой по воле стихии, как это произошло в палеолите. Недостаток ресурсов породит борьбу, в которой будет пущен в ход весь запас технических средств, включая ядерное оружие»*.

Есть ли выход из этого положения? Да, он есть, сформирован наукой, предлагается мировому сообществу, которое пока в который раз не слышит прогнозные оценки научной мысли. *«Будущее у нашего биологического вида, – справедливо утверждает Н. Н. Моисеев, – состоится тогда и только тогда, когда люди, все миллиарды людей, освоят нам пока неведомый образ жизни и обретут для этого необходимые стимулы. Вот здесь и возникает понимание того места, которое должен занять коллективный интеллект в истории антропогенеза, т. е. в развитии человека и его общества»*.

Академик Н. Н. Моисеев прав, указывая общее направление в решении этого вопроса, но научная мысль не стоит на месте и сегодня ею предлагается и неведомый ему тогда и образ жизни, и необходимые для этого стимулы – ноосферно-корпоративные, заключенные в новой общественно-экономической формации как цивилизации XXI века, и соответствующая ей управленческая парадигма, способная разрешить острейшее противоречие конца XX и начала XXI века. Именно они могут преодолеть кризис управления, суть которого в сложившемся антагонизме между объектом и

субъектом управления. Если субъект управления наполнится коллективным интеллектом, миллионами творчески мыслящих людей, которые возьмут на себя ответственность за все происходящее вокруг, на основе совладения и сораспоряжения собственностью, сняв ее с невидящей и неслышающей политической и управленческой элиты, системный кризис может быть преодолен.

Каковы определяющие социальные технологии его разрешения? Во-первых, интеллектуальная работа общества по формированию современного мышления многих людей. Именно мозг способен предупредить каждого человека в отдельности и общество в целом о грозящей опасности, сделать «разумный выбор», не подчиненный инстинктам. Именно коллективному разуму будет дано понять те трудности, которые стоят перед человечеством и найти способы их преодоления. Россия способна сегодня при определенных условиях первой в мире включить свой совокупный разум в поиск ответов на вызовы XXI века. Востоку труднее снять самоограничения в силу традиционности своей культуры, а Западу – в силу сытости, самодовольства, что противоречит творчеству и неординарному решению возникших проблем. Он предпочитает решать их на прошлых оборотах вчерашней социальной парадигмы развития общества и управления – за счет и против остального мира, более того – в противоборстве и с ним, и с биосферой.

Во-вторых, гражданам мира, России в первую очередь, необходимо осознать, что достигнутые миром успехи в научно-технической области, в освоении космоса и современных средств жизненного комфорта, обустройстве жилья, средств связи и передвижения, организации отдыха получены во многом на фоне разрушения духовных ценностей, культуры, образования, что привело сегодня к «великим» разочарованиям: усиливающейся безнравственности, росту социальных аномалий (алкоголизма, наркомании, преступности и т. п.). *Возрождение духовности как общества в целом, так и каждой личности – одна из самых актуальных проблем. Ее решение – это тот приоритет, с которого начинается смена парадигмы общественного развития и управления, ограничение вектора агрессивно-потребительского развития общества и его системы управления в сторону духовно-творческого саморазвития и самоорганизации.*

В-третьих, односторонний характер управленческого воздействия – основная причина кризиса управления в современном мире. Появляются голоса, которые трезво оценивают сложившуюся управленческую ситуацию. Так, в 80-х годах вопрос ставился

так: возможна ситуация, когда затраты на прирост мирового валового продукта будут превышать цену, которую общество согласно заплатить за этот прирост. Уже тогда президент Всемирного банка отмечал: «Мировой банк контролирует оборот капитала, а экологическая обстановка в мире все хуже и хуже, то есть кредитно-финансовая система и международное право не обеспечивают экологическую безопасность».

В условиях мирового экономического спада 90-х годов согласия общества «платить» непомерной ценой своих «жизненных сил», здоровья людей, и прежде всего России, никто не спрашивает, ибо речь идет о поглощении реальных доходов мирового производства ростом затрат на компенсацию экологической деградации биосферы и других последствий патологического развития цивилизации. Вывод – получаемая прибыль становится все дороже для человечества, особенно для «россиян», ее получение переходит в рост массы отчуждаемых от инвестиций средств, количество спекулятивно «прокручиваемых» денег растет и ведет к краху оборота «производителей, производимого и оборотчиков».

Материалы Экономического и Социального совета ООН убеждают, что экологическая инфляция все интенсивнее съедает те доходы, которые должны служить научно-техническому и гуманитарному обновлению, социальной стабилизации, экологии, культурному и духовному обновлению мира. И поскольку Россия сегодня включена в мировой финансовый оборот, то она прежде всего страдающая от этого сторона. Для нее проблемы поиска инвестиций в преобразование способа жизнедеятельности, создания жизнеспособной промышленной политики, базиса экологической безопасности, укрепления здоровья нации, следовательно, национальной безопасности – проблемы выживания и самосохранения.

Сегодня идет пока борьба со следствиями патологической модели развития. Миру, России прежде всего предстоит сформировать новую нерелекторную логику ноосферного мышления, образа жизни и управления. В этой связи в основу современной парадигмы управления должны быть заложены принципы профилактики социального и физического здоровья, социального и духовного возрождения, а не профилактики социальных болезней. Поэтому российскому обществу необходима мощная государственная программа естественного оздоровления общества, духовного, психического и физического, где приоритет принадлежит физическому и духовному здоровью каждого человека.

В-четвертых, важно понять, что в современных условиях снижение качества жизни людей, увеличение, например, количества

сердечно-сосудистых заболеваний, онкологических, нервно-психологических и т. п. зависит не только от уровня благосостояния (объективных факторов), но и от субъективных факторов (неправильного питания, лечения, нерационального образа жизни в целом). Права Г.С. Шаталова, которая считает, что дело не только в обстоятельствах, но и в том, что мы не умеем пользоваться великим богатством, которое даровала нам природа – беспредельными возможностями человеческого организма. Мы не только не знаем их, но и постоянно разрушаем.

Утвердилась к тому же ущербная парадигма лечения: если детально изучить устройство только каждого отдельного органа, то, синтезировав новое лекарство, можно отремонтировать человеческий организм, который является целостным, целостность же достигается только на основе природосообразности: здорового образа жизни и современного стиля мышления каждой личности – системного восприятия жизни.

Односторонний, линейный подход как к своему здоровью, так и к социальному и духовному здоровью нации, народа – главная беда существующей сегодня парадигмы управления. Управление сегодня – это единая система методов (экономических, финансовых, социальных, политических, правовых, духовно-культурных и т. п.) на единой концептуальной основе. Когда оно сводится только к абсолютизации одних, например, финансовых, то оно становится разрушающим, неадекватным объекту, целостность которого субъект управления игнорирует, не улавливает в своем управленческом воздействии.

В мировом сознании все в большей мере утверждается простая истина – человек высшая ценность, «мера всех вещей». Но тогда каждый должен стать не объектом воздействия, а субъектом управления. Человек на Земле сам создал себе среду обитания и сам должен преобразовать ее и себя в пределах возможностей жизненных сил своего вида. Усиливающемуся росту социального и психологического напряжения, прессу конкуренции, страху безработицы и другим внешним факторам разрушения личности каждый должен противопоставить огромные внутренние силы своей личности. При каких условиях это возможно?

В современных условиях утраты многими людьми социально значимых целей необходим иной уровень самоорганизации личности, которая является во многом самодостаточной и способна противостоять разрушающим внешним воздействиям. Речь идет о том, что человек может рационально использовать свои физические и духовные силы (энергетические, двигательные,

чувства, разум, волю) в условиях саморегуляции для достижения высших целей: творческого развития, духовного самосовершенствования, укрепления здоровья и т. п.

Сегодня необходим качественно иной уровень человеческой субъективности, можно сказать, что назрел ее взрыв, когда каждая личность, защищая свои жизненные силы, станет субъектом управления, ответственной за все происходящее вокруг. Каждый человек, являясь носителем идеальных сил жизни, коллективного интеллекта, социальных идей, чувств, настроений в своей жизненной программе, «я-концепции», способен активизировать их обратное воздействие на гармонизацию катастрофической ситуации, вносить свой вклад в ее прогнозирование и способствовать преодолению состояния экокатастрофы на основе утверждения социальной гармонии, состоящей в конечном итоге из «я-гармоний» многих. Словом, потребность в осмысленной самореализации своих жизненных сил является коренной потребностью каждого человека.

Возможно, решение проблем самоорганизации, развития субъективности для каждого человека может начинаться с так называемых «врожденных идей», существующих в подсознании человека и заложенных в Космическом нравственном кодексе. «Врожденные идеи» человека как части Космоса, как Божественного творения помогают ему сделать правильный выбор в решении сложнейших проблем личной и гражданской жизни.

Поэтому современная парадигма управления, которая должна утвердиться в XXI веке, – это управление духовно-творческих индивидуальностей, которых становится все больше. Именно они возьмут весь груз ответственности в принятии судьбоносных решений, найдут эффективные пути их реализации.

XX век подготовил для этого необходимые предпосылки:

- а) ноосферное мировоззрение стало достоянием многих;
- б) интеллектуально-творческий потенциал общества неизмеримо вырос;
- в) силы гражданского общества, которые во многом определяют прохождение передовых идей в сферу политики и управления, серьезно окрепли.

Для становления новой парадигмы управления складываются благоприятные научные предпосылки: формируется современная социологическая теория, социология управления, в частности, которая позволит не только измерять творческий потенциал людей, равный запасам атомного ядра, но и создать инновационные технологии его эффективного выявления и использования.

Словом, создав социальные средства творческого саморазвития, человек получает возможность превращать себя в духовно-творческую индивидуальность – творца ноосферного образа жизни, что снимает угрозу экокатастрофы и будет способствовать достижению устойчивого, затем и гармоничного развития общества на основе адекватной ему системы управления.

И, наконец, идея самоуправления и саморазвития должна получить в XXI веке свою полную реализацию. Можно сказать, что если XX век был эпохой управленческой революции, то XXI должен стать следующим этапом ее развертывания, а возможно, и ее нового качества – самоуправленческой революции, которую российское общество не должно просмотреть, как оно просмотрело управленческую в XX веке. Мир идет к новой практике раскрытия жизненных сил человека через местные сообщества. Их эволюция развивается от естественных границ, традиционных общин к открытым производственным сообществам как нового типа организации жизни граждан, которые способны обеспечить каждому проживающему в пределах микротерритории полную свободу личной инициативы, доступ к современным знаниям, удовлетворение основных человеческих потребностей.

Сегодня появление территориальных сообществ на основе информационных технологий, более полного использования местных ресурсов и новых видов энергии может быть связано не только со всеми культурными центрами, но и всем человечеством. Поэтому силы самоуправления неправительственных организаций, гражданских институтов общества набирают дополнительные источники саморазвития и все более способны к свободной и добровольной деятельности, направленной на раскрепощение своих потенциалов, запасы которых неисчерпаемы как и запасы личностей, объединенных в этих ассоциациях.

Изменение объекта муниципального управления – муниципального сообщества должно привести к коренным изменениям его как субъекта деятельности, как гражданского института общества, развивающегося на основах подлинного местного самоуправления. Последнему предстоит в XXI веке освоение новой стратегии:

а) социально-экономического наполнения местного сообщества и его органов местного самоуправления на основе широкого делегирования прав и полномочий, свободного использования имеющихся местных ресурсов (финансовых, интеллектуальных, информационных и т. п.);

б) широкого применения информационно-аналитических систем, комплексных целевых программ и других научных методов управления;

в) современных норм права, в т. ч. и муниципального правотворчества.

Таково генеральное развитие местных сообществ и его властных начал – местного самоуправления. Но это только тенденция, которая может быть реализована при нескольких условиях:

а) принятии ноосферно-корпоративной идеологии как государственной;

б) ускоренном формировании инновационной управленческой культуры в самих муниципальных образованиях.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 3

ЦЕЛИ И ФУНКЦИИ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ.

ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ

УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА

Цели теории управления:

- изучение наиболее важных, типичных форм управленческих отношений, в которых проявляется взаимодействие управляющих и управляемых;
- определение основных тенденций развития управленческих процессов;
- построение наиболее вероятных направлений и сценариев развития управленческой деятельности в будущем;
- формулирование научно-обоснованных рекомендаций по совершенствованию системы управления.

Цели управления (как процесса) – идеальный конечный результат, которого стремиться достичь субъекта управления. Поставив цели, субъект управления должен решить множество задач для ее достижения. Под целью управления обычно понимают некоторый идеальный, заранее заданный результат, который следует достичь. Четко определенная цель определяет структуру системы управления, системный характер ее построения и функционирования.

Основные требования, предъявляемые к цели:

- цель должна быть всесторонне, научно и практически, обоснованна;
- формироваться как безусловная
- быть достижимой и иметь конечный результат.

Правила формирования целей:

- совокупность поставленных задач должна быть необходимой и достаточной для обеспечения полного достижения цели;
- задачи должны быть качественно и количественно определены;
- структура любой цели может быть описана в нескольких альтернативных вариантах;
- каждая цель должна быть отнесена к организационно обоснованному подразделению, группе или должностному лицу, принимающему решение (точная адресация цели);
- должен быть определен временной период действия целей;

Основы управления в дорожной отрасли

- цели должны быть достижимыми и мотивировать действия исполнителей в правильном направлении;
- цели должны быть гибкими, т.е. иметь возможность их корректировки при изменении внешней и внутренней среды организации;
- цели должны быть совместимыми;
- цели должны быть приемлемыми, т.е. они должны приниматься всеми участниками процесса производства и реализации продукции и не противоречить желаниям и потребностям общества.

В зависимости от соотношения цели и конечного результата могут быть следующие варианты:

1. конечный результат может быть не только близким к поставленной цели, но и даже в чем-то превосходить его
2. полученный результат может уступать поставленной цели
3. достигнутый результат превосходит в явное противоречие с поставленной целью

Сущность любой теории или целенаправленной деятельности, в том числе менеджмента, проявляется в функциях.

Теория управления выполняет следующие функции:

- познавательная – связана с изучением сущности управленческих отношений;
- описательная – сбор, систематизация, каталогизация сведений о научной и практической стороне управления;
- объяснительная – объясняет, почему и в каких условиях в управлении были использованы те или иные познавательные средства;
- прогностическая – опираясь на анализ прошлого и настоящего в управлении, определение перспективных путей изменения в управленческой деятельности в обозримом будущем;
- контрольная – осуществление контроля за организацией управленческого процесса, в том числе с точки зрения того, насколько в нем правильно используются познавательные средства и насколько полно и целостно изучен тот или иной объект управления;
- оценочная – оценка того, в какой мере соответствует или не соответствует существующая система управления основным тенденциям развития общества, социальным ожиданиям, потребностям и интересам людей;
- образовательно-воспитательная – распространение знаний об управлении, его основных функциях, целях, механизмах;

– прикладная – разработка научно-обоснованных рекомендаций по совершенствованию системы управления обществом и его элементов.

В этих функциях выражается практическая направленность методологии теории управления.

Под функциями управления можно понимать:

– целевое назначение управленческой деятельности вообще; ту или иную общую задачу, которую необходимо решить (такая задача бывает основной и обеспечивающей, например планирование и мотивация);

– относительно самостоятельный вид управленческих действий;

– определенную сферу управления, обособившуюся в результате разделения управленческого труда, где принимаются специфические решения.

Общие функции менеджмента, отражающие его содержание, были сформулированы в 1916 г. А. Файолем. В качестве таковых он выделил организацию, планирование, координацию, контроль и распорядительство. Сегодня к ним можно добавить еще мотивацию, информирование и развитие.

Главной функцией менеджмента считается планирование в широком смысле слова. А. Файоль рассматривал планирование как условие успешного управления, подчеркивая, что сложная и крайне динамичная рыночная ситуация вызывает необходимость в детальном предвидении, в частности для того, чтобы предотвратить или смягчить колебания. Реализуя эту функцию, управляющий на основе глубокого и всестороннего анализа ситуации, в которой находится организация (подразделение, отдельное направление деятельности), и прогноза развития формулирует текущие и перспективные цели и задачи, разрабатывает стратегию действий, составляет необходимые планы и программы. Образно говоря, речь здесь идет об определении того, «где мы находимся в настоящее время, куда хотим двигаться и как собираемся это делать».

Практическое воплощение замыслов, содержащихся в планах, программах и стратегиях, берет на себя организационная функция. Она реализуется через проектирование и создание организационных и управленческих структур, определение порядка их функционирования и взаимодействия, обеспечение деятельности необходимой документацией.

Доведение до сведения каждого субъекта того, что тот должен делать для достижения поставленных целей, берет на себя

распорядительская функция. Её успешная реализация требует хорошего знания менеджером подчиненных, личных контактов и демонстрации им собственного примера.

Реализация целей организации осуществляется посредством совместной деятельности людей, которую нужно координировать: упорядочивать, согласовывать, направлять. Это обеспечивает необходимый уровень сотрудничества участников, единство их совместных действий и тем самым облегчает реализацию всех остальных функций.

В соответствии с характером решаемых задач выделяют следующие типы координации:

- превентивную, предотвращающую появление проблем;
- устраняющую, связанную с ликвидацией перебоев в хозяйственной системе;
- регулирующую, направленную на поддержание установленной схемы взаимодействия субъектов;
- стимулирующую, способствующую совершенствованию их поведения.

Координирующее воздействие должно быть системным, минимальным по объему, непротиворечивым (не порождающим взаимоисключающих эффектов).

Результаты деятельности организации, подразделения и отдельных лиц требуется время от времени проверять, оценивать и корректировать. Кроме того, необходимо заблаговременно выявлять надвигающиеся опасности, обнаруживать ошибки, отклонения от существующих стандартов. Все это составляет содержание контрольной функции менеджмента, реализация которой создает основу не только совершенствования работы, но и поощрения сотрудников.

Ни одна задача не будет успешно решена качественно и с минимальными затратами, если люди не будут в этом заинтересованы. Отсюда вытекает еще одна важнейшая функция менеджмента — мотивационная. Она концентрируется на определении интересов работников и выборе наиболее подходящего в данной ситуации способа воздействия на них. Это позволяет обеспечить максимальную активность персонала и менеджеров в процессе достижения поставленных целей.

Роль информационной функции предопределяется тем, что информация является предметом и результатом управленческой деятельности. Поэтому последняя начинается с ее сбора, обработки, анализа. В задачу информационной функции входит также

создание и пополнение базы данных, определение объема необходимых сведений, предоставление их всем нуждающимся в удобной для использования форме.

В эпоху НТР в мире происходят стремительные изменения, к которым нужно постоянно приспосабливаться. Поэтому сегодня важнейшей функцией менеджмента становится развитие всех сфер и сторон деятельности организации: структуры, системы управления, продукта, отношений с окружением, а главное — персонала.

Перечисленные общие функции приобретают конкретную специфику, реализуясь на каждом уровне управления (организация, подразделение, индивид) и в каждой его сфере (производственная деятельность, персонал, финансы, рынок, снабжение и сбыт, нововведения и проч.), применительно к какому-либо конкретному объекту управления.

Виды разделения управленческого труда

Разработка рациональной системы разделения и кооперации труда — это одна из главных направлений работы по ОУТ, так как оказывает определяющее воздействие на другие элементы организации труда. Разделение управленческого труда — это разграничение и обособление различных видов деятельности управленческого персонала. Кооперация управленческого труда — совместное участие работников в одном или связанных между собой процессах управления.

Благодаря разделению и кооперации труда разграничиваются сферы компетенции отдельных работников, их прав, ответственности и обеспечивается четкое взаимодействие всех их в процессе управления. Разделение и кооперация труда — парная категория. Они рациональны, если удовлетворяют следующим требованиям:

1. Обеспечивают полное использование рабочего времени.
2. Обеспечивают использование работников в соответствии с их квалификацией.
3. Предотвращают дублирование в работе различных служб и исполнителей.
4. Обеспечивают ответственность работников за результаты своей работы.
5. Обеспечивают освобождение работника от выполнения обязанностей, не свойственных его должности.
6. Обеспечивают возможность роста квалификации.
7. Обеспечивают увязку во времени выполнение различных работ в нужном объеме, чтобы выполнить эти

требования, надо соблюдать пропорцию по функциям и работам между исполнителями

Разделение управленческого труда осуществляется по трем признакам, в соответствии с которыми выделяются виды разделения труда:

1) Состав и содержание функции управления. В соответствии с этим признаком осуществляется функциональное разделение труда.

2) Технологическая однородность работ. В соответствии этим признаком осуществляется технологическое разделение труда.

3) Сложность выполняемых работ и квалификационные характеристики должностей исполнителей. В соответствии с этим признаком осуществляется квалификационное разделение труда.

Функциональное разделение управленческого труда означает разграничение и обособление групп работников по функциям управления. В любой организации вой перечень функций управления. Более широкий их спектр на промышленных предприятиях. Результатом функционального разделения управленческого труда, служб, бюро, которые специализируются на выполнении определенных функций управления, т.е. функциональное разделение управленческого труда находит свое воплощение в организационной структуре управления предприятия. В трудовом плане оно воплощается в определении численности работников по структурным подразделениям предприятия.

Существуют требования к построению организационных структур управления.

Принцип комплексности и системности предполагает включение в организационную структуру управления всех подразделений, выполняющих функции управления при установлении организационных связей между ними.

Принцип специализации предусматривает четкое разграничение деятельности по управлению. При этом специализация должна иметь разумные пределы. Следует избегать чрезмерного дробления структурных подразделений. Множество структурных подразделений приводит к усложнению управления и появлению излишней численности.

Принцип стабильности организационной структуры позволяет использовать преимущества устойчивости системы управления. Стабильность организационной структуры должна сочетаться с ее гибкостью при изменении условий работы.

Требование экономичности организационной структуры предполагает создание минимального числа звеньев и уровней управления. Решение о создании или прекращении деятельности какого-либо подразделения рекомендуется принимать исходя из трудоемкости работ и возможности оценки работы подразделения по конечным результатам деятельности. Можно оценить результаты – звено управления необходимо.

Применяются два метода формирования организационных структур: нормативный и аналитический.

Нормативный метод предполагает использование типовых структур. Метод применим на предприятиях небольших по масштабу, без специфики производства продукции. В этом случае используют типовые решения по построению организационной структуры: типовой перечень задач по отдельным функциям управления, типовые условия формирования подразделений, типовые схемы взаимосвязей между ними.

Аналитический метод чаще применяют для уникальных предприятий, крупных по масштабам, когда отсутствуют аналоги. Метод предполагает анализ целей, задач, функций управления, их структуризацию, выбор решения из вариантов исходя из условий предприятия. Метод достаточно трудоемок.

Технологическое разделение управленческого труда означает распределение работников по видам работ (операциям) и закрепление их за отдельными группами работников и за отдельными исполнителями (второе преобладает). С помощью технологического разделения управленческого труда обеспечивается специализация работников.

Степень дифференциации технологического разделения труда может быть разной. Поэтому выделяют три формы технологического разделения управленческого труда: целевая форма, предметная, операционная.

Целевая форма предполагает закрепление за работником нескольких задач, связанных одной целью. Характерна, прежде всего, для руководителей: поручение работнику административной работы, организационной работы, конструктивной работы, руководство любой функциональной службой, линейное руководство производственным подразделением, руководство временным коллективом и т.д.. Набор работ зависит от объекта управления (участки, отдел, цех, предприятие).

Предметная форма предполагает большую дифференциацию труда, чем целевая. Работнику (или группе работников) дается одна или две задачи (как правило однородные). Каждая из

задач состоит из комплекса аналитико- конструктивных и формально-логических операций. Характерна чаще всего для специалистов, но иногда применима и к техническим исполнителям. Предметная форма может быть выражена областью деятельности. Например, инженеры-технологи специализируются: одни на литейном производстве, другие – на механообрабатывающих процессах, третьи – на сборочных работах и т.д.. Экономисты специализируются на планировании, осуществляют планирование материальных ресурсов, планирование издержек производства, планирование трудовых показателей и т.д..

Операционная форма разделения труда – самая дифференцированная. При этой форме за каждым работником закрепляются однородные операции: табельный учет использования рабочего времени, копирование документов, обработка информации и т.д.. Операционная форма разделения труда характерна для технических исполнителей.

Квалификационное разделение управленческого труда – это разделение труда между работниками с учетом сложности выполняемых работ и занимаемой должности. Оно осуществляется внутри профессиональных групп работников. Нормативной основой квалификационного разделения труда является квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих.

Требование к квалификационному разделению труда – обеспечение наиболее полного использования работника в соответствии с его квалификацией. Не должно быть несвойственных работ по квалификации. Их не будет или они будут минимальными по времени, когда предприятию будут установлены обоснованные пропорции между различными квалификационно-должностными группами работников (руководители, инженеры, техники, технические исполнители) и разумные пропорции между специалистами разных квалификационных категорий.

Работы по сложности у специалистов группируются.

1. Особо сложные работы, при выполнении которых необходимы знания по специальности, умения ориентироваться в смежных областях науки и техники, использовать передовой опыт, уметь изыскивать резервы производства.

2. Работы высокой и повышенной сложности – это разнообразные работы, выполняемые самостоятельно на основе общих указаний руководителя. Для их выполнения необходимы профессиональные знания и практический опыт.

Специалистам, выполняющим особо сложные работы, а также работы высокой и повышенной сложности, устанавливается 1 квалификационная категория.

3. Работы средней сложности – это работы, повторяющиеся в пределах регламентированного задания, в котором определены возможные методы решения стоящих перед исполнителем задач, указываются необходимые руководящие и нормативные материалы.

Специалисты, выполняющие преимущественно работы средней сложности устанавливается 2 квалификационная категория (по ряду инженерных должностей – 3 квалификационная категория).

4. Работы минимального уровня сложности – это работы молодых специалистов с высшим образованием, не имеющих опыта работы, а также работы специалистов со средним специальным образованием, но обладающие достаточным опытом практической работы.

При выполнении работ минимального уровня сложности категория квалификации не указывается.

Для установления рациональных пропорции между группами работников существуют нормативы численности работников, нормативы соотношений численности по должностным группам, по отдельным должностям работников. При отсутствии нормативов или невозможности их применения рациональные соотношения между работниками должно разработать само предприятие балансовым методом.

Результатом совместного действия всех видов разделения труда является формирование профессионального, должностного и квалификационного состава работников и установление специализации для каждого из них.

Вид и форма разделения труда предопределяет и соответствующую форму кооперации. Функциональное разделение труда обуславливает необходимость кооперации труда между структурными подразделениями. Технологическое разделение труда обуславливают необходимость кооперации труда между отдельными работниками и подразделениями. Квалификационное разделение труда обуславливают необходимость кооперации труда отдельными работниками внутри подразделения.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 4

РУКОВОДИТЕЛЬ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ

Формирование и функционирование как формальной структуры организации, так и неформальной, социально-психологической структуры рабочей группы, коллектива непосредственно связаны с выдвижением как руководителей в организации (ее подразделениях), так и лидеров в малых группах и в целом в коллективе.

Руководитель — должностное лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организации его деятельности.

Лидер — это член группы, за которым все остальные члены группы признают право принимать ответственные решения в значимых для группы ситуациях.

Лидерство — это естественный социально-психологический процесс в группе, построенной на влиянии личного авторитета человека на поведение членов группы. Лидерство — способность человека оказывать влияние как на отдельную личность, так и на группу, направляя усилия на достижение целей организации,

Стиль лидерства — это типичная для лидера система приемов воздействия на ведомых, других членов группы.

Под влиянием понимают такое поведение человека, которое вносит изменение в поведение, отношения, чувства другого человека. Влияние можно оказать через идеи, устное и письменное слово, эмоции и т.д.

Лидер и руководитель — это не одно и то же. Различие тут такое же, как между формальной и неформальной группой. Лидер — это такой человек, который по отношению к группе может рассматриваться как его зеркало. Им может быть только тот, кто несет на себе черты, приветствуемые и одобряемые именно в данной группе. Поэтому перевод лидера в другую группу или назначение его сверху в качестве руководителя далеко не всегда эффективно.

Как для успешной деятельности руководителя, менеджеров в организации, так и непосредственно для деятельности по управлению персоналом важное значение имеет определение, оценка возможностей управления, стилей лидерства и руководства, выбор наиболее эффективных из них. Выделяют следующие стили деятельности лидеров:

1. Лидер-организатор. Его главное отличие в том, что нужды коллектива он воспринимает как свои собственные и активно действует. Этот лидер оптимистичен и уверен, что большинство проблем вполне разрешимо. За ним идут, зная, что

он не станет предлагать пустое дело. Умеет убеждать, склонен поощрять, а если и приходится выразить свое неодобрение, то делает это, не задевая чужого достоинства, и в результате люди стараются работать лучше. Именно такие люди оказываются на виду в любом неформальном коллективе.

2. Лидер-творец. Привлекает к себе прежде всего способностью видеть новое, браться за решение проблем, которые могут показаться неразрешимыми и даже опасными. Не командует, а лишь приглашает к обсуждению. Может поставить задачу так, что она заинтересует и привлечет людей.

3. Лидер-борец. Волевой, уверенный в своих силах человек. Первым идет навстречу опасности или неизвестности, без колебания вступает в борьбу. Готов отстаивать то, во что верит, и не склонен к уступкам. Однако такому лидеру порой не хватает времени, чтобы обдумать все свои действия и все предусмотреть. «Безумство храбрых» — вот его стиль.

4. Лидер-дипломат. Если бы он использовал свои способности во зло, то его вполне можно было бы назвать мастером интриги. Он опирается на превосходное знание ситуации и ее скрытых деталей, в курсе сплетен и пересудов и поэтому хорошо знает, на кого и как можно повлиять. Предпочитает доверительные встречи в кругу единомышленников. Позволяет открыто говорить то, что всем известно, чтобы отвлечь внимание от своих не афишируемых планов. Правда, такого сорта дипломатия нередко лишь компенсирует неумение руководить более достойными способами.

5. Лидер-утешитель. К нему тянутся потому, что он готов поддержать в трудную минуту. Уважает людей, относится к ним доброжелательно. Вежлив, предупредителен, способен к сопереживанию.

Зигмунд Фрейд понимал лидерство как двуединый психологический процесс: с одной стороны, групповой, с другой — индивидуальный. В основе этих процессов лежит способность лидеров притягивать к себе людей, бессознательно вызывая чувство восхищения, обожания, любви. Поклонение людей одной и той же личности может сделать эту личность лидером. Психоаналитики выделили десять типов лидерства:

1. «Соверен», или «патриархальный повелитель». Лидер в образе строгого, но любимого отца, он способен подавить или вытеснить отрицательные эмоции и внушить людям уверенность в себе. Его выдвигают на основе любви и почитают.

2. «Вожак». В нем люди видят выражение, концентрацию своих желаний, соответствующих определенному групповому стандарту. Личность вожака — носитель этих стандартов. Ему стараются подражать в группе.

3. «Тиран». Он становится лидером, потому что внушает окружающим чувство повиновения и безотчетного страха, его считают самым сильным. Лидер-тиран — доминирующая, авторитарная личность, его обычно боятся и подчиняются ему.

4. «Организатор». Он выступает для членов группы как сила для поддержания «Я-концепции» и удовлетворения потребности каждого, снимает чувство вины и тревоги. Такой лидер объединяет людей, его уважают.

5. «Соблазнитель». Человек становится лидером, играя на слабостях других. Он выступает в роли «магической силы», давая выход вонне подавленным эмоциям других людей, предотвращает конфликты, снимает напряжение. Такого лидера обожают и часто не замечают всех его недостатков.

6. «Герой Жертвует собой ради других, такой тип проявляется особенно в ситуациях группового протеста — благодаря его храбрости другие ориентируются на него, видят в нем стандарт справедливости. Лидер-герой увлекает за собой людей.

7. «Дурной пример». Выступает как источник заразительности для бесконфликтной личности, эмоционально заражает других.

8. «Кумир». Влечет, притягивает, положительно заражает окружение, его любят, боготворят и идеализируют.

9. «Изгой».

10. «Козел отпущения».

Два последних типа лидеров, по существу, антилидеры, они являются объектом агрессивных тенденций, благодаря которым развиваются групповые эмоции. Часто группа объединяется для борьбы с антилидером, но стоит ему исчезнуть, как группа начинает распадаться, так как пропал общегрупповой стимул.

Общее лидерство в группе складывается из компонентов: эмоционального, делового и информационного. «Эмоциональный» лидер (сердце группы) — это человек, к которому каждый человек в группе может обратиться за сочувствием, «поплакаться в жилетку». С «деловым» лидером (руки группы) хорошо работается, он может организовать дело, наладить нужные деловые взаимосвязи, обеспечить успех дела. К «информационному» лидеру (мозг

группы) все обращаются с вопросами, потому что он эрудит, все знает, может объяснить и помочь найти нужную информацию.

Наилучшим будет руководитель, сочетающий все три компонента. Чаще всего, однако, встречается сочетание двух компонентов: эмоционального и делового, информационного и делового.

Понятие «лидер» приобретает значение, лишь будучи употребленным вместе с понятием «цель». И, действительно, нелепо выглядел бы лидер, не имеющий цели, пусть даже самой недостойной. Неотъемлемым свойством лидера является, кроме того, наличие хотя бы одного последователя. Ведь иметь цель и достигнуть ее самостоятельно, в одиночку, как сделал это Старик из известной повести Хемингуэя, явно недостаточно для того, чтобы назваться лидером. А вот Дон Кихот — это уже лидер, имеющий в лице верного Санчо Пансы человека, готового действовать в рамках довольно необычных планов и решений своего господина для достижения целей, известных лишь славному идалго.

Организация, возглавляемая лидером и состоящая из множества самых разных людей, является организацией именно потому, что функционирует в рамках заданной лидером цели, и роль лидера здесь становится весьма определенной: обеспечить существование таких связей (взаимоотношений) в системе, которые наилучшим образом способствовали бы решению конкретных задач в рамках единой цели. То есть лидер — это элемент упорядочения системы.

Лидера можно определить как личность, способную объединять людей ради достижения какой-либо цели. Лидерство — это всегда вопрос степени, силы влияния, зависящей от соотношения личных качеств лидера с качествами тех, на кого он пытается оказать влияние, и от ситуации, в которой находится данная группа.

Подходит ли человек для роли лидера, зависит прежде всего от признания за ним другими людьми качеств превосходства, то есть качеств, которые внушают им веру в него и побуждают их признать его влияние на себя. Более высокий интеллект, подготовка или опыт могут явиться частичным основанием для лидерства. Обычно важное значение имеет склонность к доминированию, а именно стремление проявлять инициативу в межличностных отношениях, направлять внимание других, предлагать им решения. Важное значение часто имеет и соответствующий профессиональный статус — инженеры скорее признают лидерство другого инженера, а также единство мнений и взглядов лидера и его последователей, равно как и его способность «разговаривать на их языке». Существует различие между «формальным» лидерством — когда

влияние исходит из официального положения в организации, и «естественным» лидерством — когда влияние исходит из признания другими личного превосходства лидера. В большинстве ситуаций, конечно, эти два вида влияния переплетаются в большей или меньшей степени. Важно здесь не то, что лидер обладает качествами превосходства, а то, что его сторонники считают, будто он обладает этими качествами.

Влияние лидера всегда зависит от ситуации. Вот почему великие кризисы порождают великих президентов (хотя и не все президенты в великих кризисах проявили себя великими лидерами). Редко бывает (если такое вообще возможно), чтобы лидер смог изменить самые глубинные, основополагающие взгляды, ценности и мнения своих сторонников. Как говорилось выше, его роль заключается скорее в том, чтобы претворять эти взгляды и мнения в согласованную программу действий.

Очень трудно также стать истинным лидером, не обладая острой восприимчивостью к взглядам и позициям своих сторонников; причем не так уж важно, чем объясняется подобная восприимчивость — тем ли, что лидер понимает ее необходимость и сознательно ее проявляет, или тем, что он просто разделяет эти взгляды. При отсутствии такой восприимчивости он не будет знать, в какой момент необходимо пойти на компромисс, чтобы сохранить свое влияние и сплоченность группы. Он не сможет избежать вопросов, способных вызвать в группе серьезные разногласия и оказать на нее разрушительное воздействие. Доподлинно известно, что в очень большой мере лидер должен вести своих сторонников в том направлении, в котором они сами хотят идти.

Значение лидера не исчерпывается лишь формированием новых групп. Он также выполняет важную задачу поддержания сплоченности в уже существующих группах. В большинстве организаций лидеры в силу их двойного членства — в первичных трудовых коллективах, состоящих из их подчиненных, и в руководящих группах, состоящих из их коллег и вышестоящих начальников, — выполняют еще и функцию объединения многочисленных рабочих в группе ради достижения целей и выполнения программ организации в целом. Они являют собой элемент соединительной ткани, которая превращает организацию в нечто большее, нежели просто совокупность независимых и замкнутых групп.

Официально назначенный руководитель подразделения обладает преимуществами в завоевании лидирующих позиций в группе и поэтому чаще, нежели кто-нибудь другой, становится признанным лидером. Однако его статус в организации и тот факт, что

он назначен «извне», ставят его в положение, несколько отличное от положения неформальных естественных лидеров. Прежде всего, стремление продвигаться выше по служебной лестнице побуждает его отождествлять себя с более крупными подразделениями организации, нежели с группой своих подчиненных. Он может считать, что эмоциональная привязанность к какой-либо рабочей группе не должна служить ему тормозом на этом пути, и поэтому отождествляет себя с руководящим звеном организации — источником удовлетворения его личных амбиций. Но если он знает, что не поднимется выше, да и не особенно стремится к этому, то часто такой руководитель решительно отождествляет себя со своими подчиненными и делает все от него зависящее, чтобы защитить их интересы.

Личные амбиции — такой фактор, который следует учитывать в большинстве человеческих ситуаций. Фактически все лидеры в то или иное время принимают решения, которые больше соответствуют их собственным притязаниям, нежели благополучию группы, ее программным целям, целям учреждения или даже самым высоким интересам страны. Часто им настолько успешно удается обосновать свои решения ценностями группы, что они сами совершенно не осознают собственные побуждения.

Группа, решающая значимую проблему, всегда выдвигает для ее решения лидера. Без лидера ни одна группа существовать не может. Многие считают, что все проблемы решаются, если менеджеру удастся совместить в своей деятельности функции лидера и руководителя. Но эти функции на практике часто не только не совмещаются, но и противоположны. Руководитель может лишь частично брать на себя функции лидера. Если для лидера нравственные критерии стоят на первом плане, то руководитель занят главным образом функциями контроля и распределения.

Слово «руководитель» буквально означает «ведущий за руку». Особенности администраторских и лидерских качеств руководителя определяет его управленческий стиль.

Рассмотрим классификацию стилей управления.

Авторитарный. Наилучший с точки зрения администратора, который в любом деле, прежде всего, ценит единоначалие.

Авральный. «Давай-давай, потом разберемся» — девиз руководителя-авральщика. Мера, подходящая для исключительной ситуации, став системой, дезорганизует нормальную работу, ведет к конфликтам, недовольству в коллективе, не говоря уже о скромных трудовых результатах.

Деловой. Противоположен авральному, предполагает работу по рассчитанным и оптимальным схемам. Такой стиль можно было бы предпочесть всем прочим, если только работа позволяет это: не содержит неожиданных сюрпризов и поддается прогнозу.

Демократический. К нему склонны лидеры-организаторы, управляющие по принципу: «Моя точка зрения — одна из возможных». Именно такой стиль способен давать наилучшие результаты, но до известных границ, за которыми дело подменяется его обсуждением.

Либеральный. Годится для сплоченного коллектива единомышленников. Вместо самостоятельности способствует безответственности и уверенности в том, что «работа не волк».

Компромиссный. В его основе — способность руководителя, уступая людям с различными интересами, добиваться своих целей. Но если компромиссы войдут в привычку и заменят принципиальность соглашательством, то хорошего от такого руководителя ждать не приходится.

Как уже отмечалось, умение добиться полного раскрытия творческого потенциала коллектива свидетельствует о высоких организационных способностях руководителя.

Следует отметить, что приверженность руководителя подразделения своей группе может войти в противоречие с его личными амбициями, а также может оказаться в конфликте с его приверженностью руководящему аппарату организации. В действительности такие конфликты, более или менее значительные, случаются в организациях ежедневно. В той степени, в которой руководитель действительно отождествляет себя с обеими группами, он будет ощущать сильное желание сохранить доверие к себе, уважение и дружбу членов обеих групп, а конфликт в организации станет конфликтом внутри его собственной личности. На почве таких конфликтов произрастает одна из наиболее важных функций руководителя — функция примирения ценностей и задач группы, которой он руководит, с целями более крупного подразделения организации и организации в целом.

Типы групповых ценностей порождают две разновидности конфликтов.

Первая категория конфликтов зачастую возникает тогда, когда организация пытается повысить производительность одного из своих подразделений путем внедрения новых методов работы. Служащие, выведенные подобными новшествами из привычной обстановки, могут истолковать такие перемены, как попытку их «пришпорить». Их сопротивление может принять форму недовольства

и претензий по вопросам, которые раньше никогда не вызывали подобных реакций. Основное бремя этой неудовлетворенности выпадает на ближайших непосредственных начальников тех, кто работает в тесном контакте с оперативными сотрудниками.

В цепи отождествлений, связывающих рабочие группы и группу высшего руководства, образуется разрыв либо сразу же над уровнем ближайшего непосредственного начальника, либо сразу же под ним, который ослабляет влияние более крупного подразделения организации на рабочие группы и затрудняет сотрудничество ради достижения целей организации,

В некоторых случаях ближайший непосредственный начальник может отождествлять себя как с рабочей группой, так и с руководящим звеном организации. Подобная ситуация окажется дискомфортной лично для него, поскольку и снизу, и сверху на него будут давить противоположные требования

Он может попытаться убедить членов трудового коллектива в том, что новый производственный процесс призван облегчить, а не усложнить их труд. Или же он может попытаться убедить вышестоящее руководство, что новый процесс «не работоспособен» или что его надо изменить тем или иным способом. Если он преуспеет в этом, то до некоторой степени восстановит гармонию между ценностями рабочей группы и целями и требованиями организации в целом. Такие разрывы трудно ликвидировать, если только не включить руководство мелких подразделений в группу руководителей более высокого уровня и не побудить их, тем самым перенести туда часть своей приверженности.

Индивидуумы могут входить более чем в одну рабочую группу. Они могут отождествлять себя не с непосредственной рабочей группой, к которой они относятся, а с иными группами. Фактически организаторская роль руководителей низшего и высшего уровней во многом зависит от их самоотождествлений как с рабочими группами своих подчиненных, так и с руководящей группой своих коллег и вышестоящих начальников. Это двойное отождествление имеет огромное значение для обеспечения определенной целостности крупных организаций.

Лидер не только направляет и ведет своих последователей, но и хочет вести их за собой, а последователи не просто идут за лидером, но и хотят идти за ним. Исследования показывают, что знания и способности лидера оцениваются людьми всегда значительно выше, чем соответствующие качества остальных членов группы.

Почему человек становится лидером?

Согласно концепции «черт» лидер обладает определенными свойствами, чертами, благодаря которым он выдвигается в лидеры. Лидеру присущи следующие психологические качества: уверенность в себе, острый и гибкий ум, компетентность как доскональное знание своего дела, сильная воля, умение понять особенности психологии людей, организаторские способности. Однако анализ реальных групп показал, что порой лидером становится человек, и не обладающий перечисленными качествами, и, с другой стороны, человек может иметь данные качества, но не являться лидером.

Существует ситуативная теория лидерства¹, согласно которой лидером становится тот человек, который при возникновении в группе какой-либо ситуации имеет качества, свойства, способности, опыт, необходимые для оптимального разрешения этой ситуации для данной группы. В разных ситуациях группа выдвигает специфические требования к лидеру, и поэтому лидерство может переходить от одного человека к другому: эмоциональный или деловой лидер и т.п.

Доверие к лидеру — это признание его достоинств, заслуг и полномочий, признание необходимости, правильности и результативности его действий. Это внутреннее согласие с носителем авторитета, готовность действовать в соответствии с его установками. Ведь заставить идти за собой при отсутствии средств принуждения можно лишь на основе доверия. И доверие это означает, что люди находятся во внутренней согласии и единении с лидером.

Структура механизмов воздействия лидеров на массу зависит от свойств последователей. Лидер находится в сильнейшей зависимости от коллектива. Группа, имея образ лидера — модель, требует от реального лидера, с одной стороны, соответствия ей, а с другой — от лидера требуется способность выражать интересы группы. Только при соблюдении этого условия последователи не просто идут за своим лидером, но и желают идти за ним.

В соответствии со свойствами последователей лидером выстраиваются структуры воздействия на них. Эти структуры призваны обеспечить, во-первых, инициирование активности, координацию действий группы и обеспечение ее внешних связей и престижа. Во-вторых, для этого надо отрегулировать межличностные отношения в группе, обеспечить личностную поддержку членам группы.

От лидера зависит умелый анализ реальной действительности. На основе выводов, полученных в результате проведенного анализа, формируется линия поведения — программа действий — и принимаются решения. После этого начинается мобилизация сил

и средств. Лидер добивается поддержки всей группы или ее подавляющей части для организации исполнения принятых решений, что предусматривает:

- 1) подбор и расстановку исполнителей;
- 2) доведение до них решений;
- 3) уточнение и адаптацию решений применительно к месту исполнения;
- 4) создание внешних и внутренних условий исполнения;
- 5) координацию деятельности исполнителей;
- 6) подведение итогов и анализ результатов.

Таким образом, лидер выдвигается «снизу», а руководитель назначается официально, извне, и ему требуются официальные полномочия для управления людьми.

Руководителю требуется еще и власть - возможность влиять «сверху» на поведение других людей, требуются официальные полномочия. Власть может принимать различные формы.

Американские ученые Френч, Рейвен выделяют следующие типы власти:

- 1) власть, основанную на принуждении;
- 2) власть, основанную на вознаграждении;
- 3) экспертную власть (основана на специальных знаниях, которые не имеют другие);
- 4) эталонную власть или власть примера (подчиненные стараются походить на своего привлекательного и уважаемого руководителя);
- 5) законную или традиционную власть {один человек подчиняется другому человеку на основе того, что они стоят на различных иерархических ступеньках в организации}.

В целом в деятельности руководителя можно выделить следующие аспекты работы с людьми:

- распределение задач;
- планирование;
- организация;
- мобилизация;
- контроль;
- проверка;
- изучение профессиональных, технических вопросов
- передача полномочий;
- контроль за производством
- ведение собраний;
- подача предложений о заработной плате;
- проявление заинтересованности;

- принятие во внимание поступающих сигналов
- проявление инициативы;
- оказание помощи руководству;
- стимулирование;
- обучение.

Работа руководителя с людьми — это управление отдельными лицами и небольшими группами в рамках трудового процесса посредством формальных и неформальных взаимоотношений.

Поскольку руководитель, менеджер, стремится управлять действиями и поведением других людей, он должен знать образ мышления сотрудников его организации и всего общества и предвидеть их реакцию на свою деятельность.

Авторитарный (или директивный, или диктаторский) стиль управления: для него характерно жесткое единоличное принятие руководителем всех решений («минимум демократии»), жесткий постоянный контроль за выполнением решений, с угрозой наказания («максимум контроля»), отсутствие интереса к работнику как к личности. За счет постоянного контроля этот стиль управления обеспечивает вполне приемлемые результаты работы (по психологическим критериям: прибыль, производительность, качество продукции может быть хорошим), но недостатков больше, чем достоинств: высокая вероятность ошибочных решений; подавление инициативы, творчества подчиненных, замедление нововведений, застой, пассивность сотрудников; неудовлетворенность людей своей работой, своим положением в коллективе; неблагоприятный психологический климат («подхалимы», «козлы отпущения», интриги) обуславливает повышенную психологически стрессовую нагрузку, вреден для психического и физического здоровья. Этот стиль управления целесообразен и оправдан лишь в критических ситуациях (аварии, действия в условиях кризиса и т.п.).

Демократический (или коллегиальный) стиль управления: управленческие решения принимаются на основе обсуждения проблемы, учета мнений и инициатив сотрудников («максимум демократии»), выполнение принятых решений контролируется и руководителем, и самими сотрудниками («максимум контроля»); руководитель проявляет интерес и доброжелательное внимание к личности сотрудников, учету их интересов, потребностей, особенностей.

Демократический стиль является наиболее эффективным, так как он обеспечивает высокую вероятность правильных взвешенных решений, высокие производственные результаты труда, инициативу, активность сотрудников, удовлетворенность людей

своей работой и членством в коллективе, благоприятный психологический климат и сплоченность коллектива. Однако реализация демократического стиля возможна при высоких интеллектуальных, организаторских и коммуникативных способностях руководителя.

Либерально-анархический (или попустительский, или нейтральный) стиль руководства характеризуется, с одной стороны, «максимумом демократии» (все могут высказывать свои позиции, но реального учета, согласования позиций не стремятся достичь), а с другой — «минимумом контроля» (даже принятые решения не выполняются, нет контроля за их реализацией, все пущено на «самотек»), вследствие чего результаты работы обычно низкие, люди не удовлетворены своей работой, руководителем, психологический климат в коллективе неблагоприятный; нет никакого сотрудничества; добросовестно трудиться; разделы работы складываются из отдельных интересов лидеров подгруппы.

На практике редко встречаются руководители, работающие в соответствии только с одним из рассмотренных стилей. Чаще всего используются элементы разных стилей.

Возможно несовпадение формы и содержания действий руководителя, например, внешне используется форма демократического стиля (демонстрация внешнего расположения, вежливости к подчиненным, проводится обсуждение проблемы), но в действительности решение руководителем давно уже принято единолично {маскировка авторитарного руководителя под «демократического»).

В зависимости от направленности руководителя на интересы дела или на заботу о взаимоотношениях с людьми можно построить «управленческую матрицу» (Р. Блейк, Д. Мутон, 1985), выделив пять типов руководителей. Эта модель также получила название «решетка менеджмента», или «решетка лидерства». Данная модель представляет пять базовых типов лидерского поведения.

Значение «П» по горизонтали количественно отражает ориентированность руководителя на достижение производственных целей, опору на формальную организацию и власть руководителя.

Значение «Л» по вертикали количественно отражает ориентированность в процессе руководства на формирование и поддержание благоприятного социально-психологического климата в коллективе, на людей.

Точка пересечения перпендикуляров, проведенных на графике от полученных значений «Л» и «П», определяет конкретное значение количественной оценки стиля руководства.

Стиль 1.1. Руководитель мало заботится как о достижении целей собственно производства, так и о создании благоприятного социально- психологического климата в коллективе. Фактически руководитель самоустранился от работы, пустил все на самотек и просто проводит время, передавая информацию от своих руководителей подчиненным и наоборот.

Стиль 9.9. Идеальный стиль руководства, при котором в максимальной степени проявляется ориентированность на достижение высоких производственных результатов и на заботу о создании благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Такой стиль, как правило, позволяет добиваться успешного решения производственных задач в сочетании с условиями для наиболее полного раскрытия творческих способностей работников и благоприятного развития взаимоотношений в коллективе.

Стиль 9.1. Присущ чаще всего руководителям-автократам, которые заботятся только о работе, о выполнении производственно-хозяйственных задач, игнорируя человеческий фактор, личность работника, мнение коллектива. Нередко такой руководитель превращается в «погонялу» и действует по принципу «давай-давай», который со временем изживает себя настолько, что перестает приносить успехи в достижении производственных целей и вызывает напряженность в коллективе.

Стиль 1.9. Руководитель очень мало заботится о производстве, если вообще заботится о нем. Все внимание руководителя при этом направлено на поддержание и сохранение хороших приятельских отношений с подчиненными. Создается такой социально-психологический климат, где все расслаблены, дружны. И этот психологический климат, комфорт обволакивают коллектив, отодвигая на второй план решение производственных задач. В конечном счете, такая ориентация на человеческие отношения не только затрудняет достижение производственных результатов, но и приводит к подрыву изнутри сложившегося уютного социально-психологического климата. Это может привести к утрате руководителем авторитета лидера.

Стиль 5.5. Присущ руководителям, которые проявляют в равной мере ограниченную заботу, как о достижении высоких производственных результатов, так и о нуждах и потребностях работников. Такие руководители добиваются некоторых достижений по обоим составляющим стиля руководства — средних, но не выдающихся.

Определение направленности руководителя в соответствии с моделью «управленческой матрицы» Р. Блейк и Д. Мутон можно производить, используя приводимый в приложении 1 опросник.

В тех или иных конкретных ситуациях наиболее эффективными являются те или иные стили руководства. В целом же следует признать, что наиболее гармоничным и результативным является стиль, сочетающий технократический и гуманистический подход, максимальное внимание как к проблемам производства, так и к людям.

Помимо направленности на интересы дела либо на интересы людей, встречаются руководители (Карьерист, некоторые виды Манипулятора) с повышенной направленностью на свои собственные интересы (ради достижения своих целей, карьеры могут принести в жертву интересы дела или людей), а также руководители (Бюрократ) с направленностью на официальную субординацию, официальные инструкции и предписания (ради соблюдения инструкции могут ущемляться интересы людей, интересы дела и даже собственные интересы).

В преуспевающих японских фирмах наиболее популярен и эффективен новаторско-аналитический стиль, который способен обеспечить организационное выживание в условиях острейшей рыночной конкуренции. Для него присущи энергичность и новаторство, чуткость к новым идеям и информации, генерирование большого числа идей, готовность учитывать мнение других, способность логически анализировать реалистичность и перспективность идеи, быстрое принятие решений и практической реализации новшеств, терпимость к неудачам, умение широко видеть ситуации и работать с людьми, не заходя, однако, глубоко в их личные проблемы.

Эффективным стилем управления (по мнению большинства зарубежных специалистов по менеджменту) является партиципативный (соучаствующий) стиль, для которого свойственны следующие черты: регулярные совещания руководителя с подчиненными; открытость в отношениях между руководителем и подчиненными; вовлеченность подчиненных в разработку и принятие организационных решений; делегирование руководителем ряда полномочий и прав подчиненным; участие рядовых работников как в планировании, так и в осуществлении организационных изменений; создание особых групповых структур, наделенных правом самостоятельного принятия решений («группы контроля качества»); предоставление работнику возможности автономно (от других членов организации) разрабатывать проблемы, новые идеи.

Партиципативный стиль применим, если:

а) руководитель уверен в себе, имеет высокий образовательный и творческий уровень, умеет ценить и использовать творческие предложения подчиненных;

б) подчиненные имеют высокий уровень знаний, умений, потребность в творчестве, независимости, личностном росте, интерес к работе;

в) задача, стоящая перед людьми, предполагает множественность решений, требует теоретического анализа и высокого профессионализма исполнения, достаточно напряженных усилий и творческого подхода.

Таким образом, этот стиль целесообразен в наукоемких производствах, в фирмах новаторского типа, в научных организациях.

В целом необходимо отметить, что стиль управления эффективного руководителя отличается гибкостью, индивидуальным и ситуативным подходом. Ситуативный стиль управления (П. Херши и К. Бланшард) гибко учитывает уровень психологического развития подчиненных и коллектива. Он ориентирован на способности работников и их желание идти за руководителем. Применение этого стиля увязывается с рядом внешних факторов, с ситуацией. Ситуативный стиль предполагает при выборе модели поведения руководителя проделывать следующую процедуру:

1) всесторонне оценить задачу и определить этапы интенсивного воздействия на подчиненных;

2) получить представление о подготовленности подчиненных к выполнению задач данного класса;

3) определить характер мотивации подчиненных;

4) спрогнозировать поведение подчиненных по получению ими команды к действию.

В тех или иных обстоятельствах от руководителя требуется то умение инструктировать, «продавать» идею, то умение консультироваться с подчиненными. Бланшард выделяет методы ситуационного руководства:

1) указание — руководитель дает специфические инструкции и жестко контролирует ход выполнения;

2) тренировка — руководитель объясняет директивы, получает идеи подчиненных, дает указания;

3) подкрепление — разделяет процесс принятия решения и дает поддержку подчиненным при исполнении ими задачи;

4) делегирование — предоставление ответственности за принятие решения подчиненными.

Критерием эффективности руководства является степень авторитета руководителя. Выделяют три формы авторитета руководителя:

1) формальный авторитет обусловлен тем набором властных полномочий, прав, которые дает руководителю занимаемый им пост. Формальный, должностной авторитет руководителя способен обеспечить не более 65% влияния руководителя на своих подчиненных; 100-процентную отдачу от работника руководитель может получить, лишь опираясь еще дополнительно и на свой 2) моральный, психологический авторитет и 3) функциональный авторитет.

Моральный авторитет зависит от нравственных качеств руководителя.

Функциональный авторитет определяется компетентностью руководителя, деловыми качествами и его отношением к своей профессиональной деятельности.

Низкий функциональный авторитет руководителя приводит, как правило, к потере его влияния на подчиненных, что вызывает в качестве компенсаторной агрессивную реакцию со стороны руководителя по отношению к подчиненным, ухудшение психологического климата и результатов деятельности коллектива.

Таким образом, стили руководства выступают как крайности: авторитарен — демократичен; автократен — партиципативен; центрирован на работе — центрирован на людях, замкнут, директивен—общителен, открыт. Эффективный руководитель должен:

- 1) знать себя;
- 2) понимать ситуацию;
- 3) выбрать стиль управления, адекватный ситуации и уровню подчиненных;
- 4) учитывать потребности группы;
- 5) учитывать нужды ситуации;
- 6) учитывать нужды индивидуумов.