



Жиронкин С. А. Тюленев М. А. Ташкинов А. С.

**ПРАКТИЧЕСКИЙ КУРС ЛИНЕЙНОГО
РУКОВОДСТВА: ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ
НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Учебное пособие

Кемерово 2016

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Кузбасский государственный технический университет
имени Т. Ф. Горбачева»

Жиронкин С. А. Тюленев М. А. Ташкинов А. С.

**ПРАКТИЧЕСКИЙ КУРС ЛИНЕЙНОГО
РУКОВОДСТВА: ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ
НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Учебное пособие

Кемерово 2016

УДК 338.246.02

Рецензенты:

Колесников В. Ф. – доктор технических наук, профессор, профессор кафедры открытых горных работ ФГБОУ ВО «Кузбасский государственный технический университет имени Т. Ф. Горбачева»

Гасанов М. А. – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский Томский политехнический университет»

Кафедра открытых горных работ ФГБОУ ВО «Кузбасский государственный технический университет имени Т. Ф. Горбачева» (зав. кафедрой кандидат технических наук Литвин О. И.)

Жиронкин, С. А. **Практический курс линейного руководства: эффективный менеджмент на предприятии**: учеб. пособие / С. А. Жиронкин, М. А. Тюленев, А. С. Ташкинов; КузГТУ. – Кемерово, 2016. – 156 с.

ISBN 978-5-906888-18-1

Учебное пособие раскрывает различные аспекты линейного руководства на промышленном предприятии. В нем системно рассмотрены вопросы кадровой политики, организационной структуры управления, управленческих коммуникаций, социально-психологических особенностей линейного руководства. Особое внимание уделено связи эффективности линейного руководства и повышения производительности труда, развития командной работы, социальной ответственности, само-менеджмента руководителя.

Подготовлено по дисциплине «Практический курс линейного руководства» и предназначено для студентов направления 21.05.04 «Горное дело», специализации «Открытые горные работы».

Печатается по решению редакционно-издательского совета КузГТУ.

УДК 338.246.02

© КузГТУ, 2016

© Жиронкин С. А., Тюленев М. А.,
Ташкинов А. С., 2016

ISBN 978-5-906888-18-1

Оглавление

Введение	5
1. Система эффективного линейного руководства	7
1.1. Деловой подход к линейному руководству предприятием в условиях инновационного развития и конкуренции.....	7
1.2 Адаптация и интеграция работников в процесс управления предприятием.....	13
1.3. Эффективное руководство командной работой: «Team-Management», «каракури», «кайдзен» и «мю-да».....	21
2. Организационная структура эффективного линейного руководства	29
2.1. Линейные и матричные организационные структуры управления	29
2.2. Проектирование эффективного линейного руководства	38
2.3. Линейное руководство в кризисных и нестандартных ситуациях.....	47
3. Специфика труда современного линейного руководителя	55
3.1. Руководитель как эффективный коммуникатор.....	55
3.2. Разработка и принятие обоснованных управленческих решений.....	63
3.3. Основы стратегического руководства	71
4. Производительно-ориентированное руководство коллективом предприятия	82
4.1. Эффективное управление персоналом как резерв роста производительности.....	82
4.2. Социальная ответственность линейного руководителя.....	93
4.3. Личностные качества работников предприятия как фактор повышения эффективности руководства коллективом.....	99
5. Регламентация процесса линейного руководства	111
5.1. Эргономика современного управления и руководство без стрессов.....	111
5.2. Управление микроклиматом в коллективе как условие эффективного линейного руководства.....	122
5.3. Контракты с персоналом, обязательные и дополнительные условия контракта.....	134

6. Организация эффективного управленческого труда.....	137
6.1. Само-менеджмент руководителя.....	137
6.2. Тайм-менеджмент как составляющая эффективного руководства.....	143
Список рекомендуемой литературы.....	153

Введение

В современных условиях на первый план выходит восстановление и развитие промышленного потенциала российской экономики, активизация инновационной деятельности предприятий. В связи с этим многократно возрастает значимость эффективного руководства коллективами промышленных предприятий, использования человеческого фактора в процессе повышения производительности труда.

В данном учебном пособии показаны новые подходы к организации работы с персоналом на основе разработки философии предприятия и структуры персонала, регламентации и научной организации труда, формирования коллектива на основе теории лидерства.

Данное учебное пособие предназначено для изучения дисциплины «Практический курс линейного руководства» и может быть использовано как для аудиторной, так и для самостоятельной работы. Дисциплина способствует подготовке инженера по направлению 21.05.04 «Горное дело», специализации «Открытые горные работы».

Структура учебного пособия состоит из 6 разделов, в каждом из которых рассматриваются вопросы системного осуществления эффективного линейного руководства и проектирования его организационной структуры, специфика труда современного линейного руководителя, производительно-ориентированное руководство коллективом и регламентация этого процесса, а также организация эффективного управленческого труда. Каждый раздел включает в себя ряд тем. В конце каждой темы содержатся контрольные вопросы, помогающие выявить уровень освоения учебного материала студентами.

Данное учебное пособие является дальнейшим развитием идей, заложенных доктором технических наук, профессором Ташкиновым А. С. Авторы выражают глубокую признательность Александру Сергеевичу Ташкинову и посвящают данное пособие его светлой памяти.

1. Система эффективного линейного руководства

1.1. Деловой подход к линейному руководству предприятием в условиях инновационного развития и конкуренции

В настоящее время происходит возрастание роли руководства коллективом в системе управления предприятием. Ранее считалось, что машины или роботы вытеснят человека из большинства организаций и окончательно утвердят примат техники над работником. Однако, хотя машина и стала важным элементом технологического и управленческого процессов, роль и значение руководителя не только не упали, но и возросли. При этом человек стал не только самым ценным «ресурсом» организации, но и самым дорогостоящим.

Во многом это связано с тем, что современная экономика и производство по сути инновационны, то есть рост объемов производства, прибыли, доходов работников прямо связаны с ростом производительности труда, с ускорением разработки и внедрения новой техники и технологий, со снижением себестоимости. Поэтому суть *эффективного управления персоналом* предприятия означает создание условий не только высокопроизводительного и добросовестного, но и творческого, инновационно-ориентированного труда.

Современные условия эффективного линейного руководства включают в себя интеграцию производства, НИОКР, проектирования и обучения, создание вычислительных сетей, проведение совместных исследований, всемерное стимулирование рационализаторского процесса. Реализация этих условий имеет одну цель – сделать персонал ключевым фактором конкурентоспособности предприятия в изменчивой экономической ситуации.

Эффективное линейное руководство означает способность руководителя разделить свое видение проблем с коллективом, мотивировать их производительный и добросовестный труд, постановку целей предприятия в один ряд с личными целями работников. *Девиз эффективного линейного руководства:* «управлять вместе с людьми, а не управлять людьми».

Сегодня ускорение инновационного развития передовых промышленно-развитых стран выдвигает иные требования к эффективному руководству. Так, в корпорациях Великобритании от эффек-

тивного руководителя требуется знание организационных структур управления, владение способами увеличения производительности труда и финансовых результатов, компетентность в информационных технологиях, регулирование отношений среди подчиненных, умение публично выражать свои мысли. Это, в свою очередь, означает более общие требования к руководителям, и «отодвигание на второй план» производственных компетенций.

В США от эффективного руководителя требуются способности, характерные, скорее, для предпринимателя, такие как профессиональная компетентность, уверенность в собственных силах, способность доводить начатое дело до конца, а также широкий социально-политический и экономический кругозор.

«Портрет» эффективного руководителя сегодня вбирает в себя личные и профессиональные качества, необходимые для инновационного развития и повышения конкурентоспособности предприятия:

- личные профессиональные цели, тесно связанные с целями предприятия;
- профессиональные знания и навыки, достаточные для решения возникающих у предприятия проблем;
- способность управлять собой и стремление к самосовершенствованию;
- изобретательность и способность претворять в жизнь инновации;
- способность влиять на окружающих, обучать подчиненных, мотивировать и развивать коллектив;
- знание современных методов и стилей управления, позволяющих обеспечить высокую производительность труда без подверженности коллектива стрессам.

Деловой подход к управлению коллективом включает в себя:

1. Объективные факторы, от которых зависит сама возможность эффективной реализации делового подхода к развитию линейного руководства:

- учет конкурентоспособности предприятия на рынке и потребность в вовлечении персонала в инновационную деятельность, в процесс повышения производительности труда;
- степень делегирования полномочий руководителем своим подчиненным и круг решений, принимаемых только им;

- качество правового и методического обеспечения процесса принятия руководителем управленческих решений;
- соотношение материального и нематериального стимулирования, их направленности на поощрение инновационной деятельности, творческого подхода к работе, повышение квалификации;
- проникновение корпоративной культуры в различные сферы трудовой деятельности работников.

2. Субъективные факторы, определяющие полноту и глубину применения делового подхода:

- уровень культуры работников и национальные традиции;
- системность и логичность мышления ведущих специалистов и менеджеров;
- деловые качества работника (умения работать в команде, принимать решения, выполнять инструкции, организаторские способности и пр.) и их применение в каждодневном труде;
- уровень автоматизации, информационного обеспечения и организации управления коллектива;
- современность и комплексный характер мотивации труда, и степень персональной ответственности работников;
- уровень социальной ответственности руководителя.

Принципы эффективного линейного руководства отражают правила, определяющие основные требования к системе, структуре и организации управления людьми. Принципы линейного руководства подразделяются на общие и частные. Общие принципы управления имеют универсальный характер и воздействуют на все сферы управления. К общим принципам управления относят: целенаправленность, ответственность, компетентность, дисциплину, стимулирование, иерархичность.

Целенаправленность предполагает четкую постановку и ранжирование целей перед каждым предприятием и его подразделениями. При этом выделяется основная цель и средства, необходимые для ее достижения. Цели управления должны быть напряженными, но реально достижимыми. Определяться они должны предельно конкретно. При этом важно не только обеспечить увязку целей с главными ресурсами, необходимыми для их достижения, но и акцентировать внимание на самом слабом звене, которое может помешать достижению целей.

Планомерность означает установление целей, определение задач, распределение рабочих заданий и объемов работы между исполнителями, а также прогнозирование ожидаемых результатов, как для повседневной, так и для инновационной деятельности. Только с помощью планирования как неотъемлемого процесса можно добиться эффективного линейного руководства, при условии оперативной корректировки планов в связи с изменениями во внешней и внутренней среде организации, а также при привязке стимулирования труда каждого работника к его участию в выполнении планов инновационного развития.

Ответственность предусматривает мотивацию работников предприятия и наложение взысканий за невыполнение возложенных на них функций или задач. Важнейшим принципом является равенство ответственности и полномочий, при этом мера взыскания должна возрастать по мере увеличения полномочий.

Компетентность означает знание руководителем объекта управления или его способность воспринимать компетентную консультацию специалистов при принятии решений.

Дисциплина подразумевает безусловное выполнение полученных работниками от руководителя заданий и распоряжений. Только при условии наличия дисциплины можно обеспечить четкую и слаженную работу всех подразделений предприятия и направить их усилия на достижение стратегических целей, связанных с инновационным развитием. Дисциплина подразумевает ответственность каждого исполнителя за порученное ему дело. Вместе с тем, дисциплина не должна стеснять инициативу работников.

Стимулирование предполагает поощрение как непосредственно трудовой, так и инновационной, изобретательской и рационализаторской деятельности работников в комплексе материальных и моральных стимулов. Материальное стимулирование базируется на личной экономической заинтересованности работников в результатах труда, а моральное – на психологическом воздействии на работников.

Иерархичность предусматривает вертикальное разделение управленческого труда, выделение уровней управления и подчинение низовых уровней управления высшим. Этот принцип реализуется при формировании организационных структур управления, при построении аппарата управления, при расстановке кадров.

Все принципы управления тесно взаимосвязаны и взаимообусловлены. Невозможно добиться четкого функционирования системы линейного руководства на всем предприятии, игнорируя такие принципы эффективного управления, как целенаправленность, дисциплина, стимулирование. Нельзя также обеспечить целенаправленную инновационную деятельность без планомерности, компетентности, дисциплины и иерархичности.

Основа инновационно-ориентированного эффективного линейного руководства есть **управление систематическими инновациями**, суть которых – целенаправленный и организованный руководителем поиск перемен, анализ возможностей, которые подобные перемены предлагают для роста производительности труда и повышения конкурентоспособности предприятий. В системе управления персоналом систематические инновации реализуются в форме **окон возможностей** для работников. Эти окна возможностей связаны с выработкой у работников привычки систематически выявлять перемены в области своей профессиональной компетенции и совершенствовать свой трудовой процесс. То есть окна возможностей есть, по сути, проблемы.

Можно выделить *семь окон возможностей* совершенствования управления коллективом предприятия, нацеленного на инновационное развитие:

1. Неожиданные успехи в конкуренции предприятия на рынке, равно как и проблемы с реализацией своих «исконных» конкурентных преимуществ. «Несостоятельность» отдельных выигрышных сторон предприятия на рынке может стать следствием научно-технического прогресса, изменения требований потребителей, появлением новых высокоэффективных конкурентов, внедрением новых стандартов и пр. Результатом этого обязательно становится снижение эффективности отдельных методов, стилей управления персоналом, бездейственность давно применяемых стимулов. В условиях такого кризиса руководство предприятия получает шанс быстро и с минимальным сопротивлением со стороны многих работников провести перемены в структуре управления, облегчающие внедрение инноваций и повышение производительности труда.

2. Непоследовательность реализации комплекса процессов финансирования производства, выпуска продукта и его сбыта на рынке, а также несинхронность отдельных финансовых, производ-

ственных, сбытовых операций. Зачастую потребности предприятия в поддержании постоянных объемов производства не совпадают с возможностями рынка и «натываются» на временные трудности с финансированием. Это дает руководителям возможность внедрять управленческие инновации, связанные с интеграцией процедур принятия управленческих решений в финансовой, производственной и маркетингово-сбытовой сферах.

3. Рост потребности отрасли в скорейшем внедрении инноваций в определенных технологических процессах. Почти всегда технологическое развитие отрасли не может идти без определенных ключевых инноваций. Например, для угольной промышленности такими инновациями являются глубокая переработка угля, системы позиционирования людей в шахтах, утилизация метана, применение сверхмощной техники.

4. Структурные изменения в отрасли. Процессы вертикальной интеграции (соединение отдельных предприятий в крупные холдинговые компании, замыкающие технологическую цепочку производства и сбыта) и горизонтальное укрупнение в процессе слияния производителей сходной продукции неизбежно запускают новые «карьерные лифты», позволяющие отдельным работникам начать или продолжить карьеру руководителей. И наибольшие возможности карьерного роста здесь получают работники, у которых личные цели и трудовые мотивы совпадают со стратегическими задачами, стоящими перед холдингом.

5. Демографические изменения. Экономические, политические процессы имеют своего рода циклы, в которых ускорение чередуется с замедлением. Аналогичная ситуация характерна и для научно-технического прогресса. Все это отражается не только на численности населения разных поколений, но и на количестве работников со средним и высшим образованием, людей, занятых физическим и интеллектуальным трудом. Естественно, что при «омолаживании» возрастного состава трудоспособного населения молодые работники – будущие руководители попадают в жесткую конкуренцию, однако при этом возрастает ценность качественного высшего образования, спрос на постоянный рост квалификации, совершенствование управленческих навыков.

6. Изменение восприятия количественных и качественных результатов развития персонала. Так, за прошедшие два десятилетия

количество людей с высшим образованием в России выросло. При этом очевиден дефицит высококвалифицированных кадров, в особенности в базовых отраслях промышленности – добывающей, металлургической, химической, в машиностроении. Это дает возможности эффективного инвестирования работниками в повышение своего профессионального уровня, создает дополнительные стимулы инновационной деятельности.

7. Получение новых знаний. На современном этапе развития промышленности такие процессы, как компьютеризация, роботизация, внедрение гибких автоматизированных систем, требуют от руководителей не только компетенций в их функционировании, но и в планировании, оценке эффективности, анализе передового зарубежного опыта внедрения инноваций. Поэтому руководитель, стремящийся быть эффективным, должен иметь багаж знаний и навыков в сфере информатики, научной организации труда, управленческой психологии, владения иностранным языком и пр.

Таким образом, современному линейному руководителю следует ориентироваться на инновационную деятельность, на деловой подход к управлению предприятием, на использование окон возможностей и взаимопонимание с коллективом.

Контрольные вопросы

1. В чем заключается сущность эффективного управления персоналом современного предприятия?
2. В чем заключается деловой подход к управлению коллективом предприятия?
3. Что подразумевает категория «персонал предприятия»?
4. Каковы принципы эффективного линейного руководства?
5. Что представляет собой управление систематическими инновациями и в чем их суть?
6. Что подразумевается под «окнами возможностей» для работников предприятия и какова их связь с эффективным управлением?
7. Какой смысл эффективное руководство вкладывает в понятие дисциплины?
8. Что означает планомерность как принцип эффективного линейного руководства?
9. Что подразумевает принцип иерархичности?

1.2. Адаптация и интеграция работников в процесс управления предприятием

Попадая на новое для себя предприятие на стартовом этапе своей карьеры либо по мере развития трудовой деятельности, работник сталкивается с новой для себя средой – **организационным окружением**. В нем осуществляется процесс управления, и ее частью становится работник. Несмотря то, какую должность будет занимать работник – руководителя высшего или промежуточного звена, конечного исполнителя, консультанта, советника, – всегда существует необходимость интегрироваться в систему управления предприятием и адаптироваться к новому организационному окружению.

Организационное окружение – это та часть предприятия, с которой каждый работник сталкивается во время своей работы. Для руководителей любого уровня оно значительно шире их прямых обязанностей и рабочего места, поскольку включает положение предприятия в отрасли, долю на рынке, размер организации, организационную структуру, правила поведения и внутренний распорядок, система оплаты и социальных гарантий, межличностное общение.

Процесс включения работника в новое организационное окружение, называется **управленческой социализацией**, и зависит не только от специфики управления предприятием, но и в равной мере от характеристик человека. **Интеграция работника** в процессе управленческой социализации включает в себя формирование его ожиданий от предприятия и ожиданий предприятия от работника, от его места и роли в организации.

Работник обычно имеет следующие *ожидания от организационного окружения*: смысл и значимость работы, ее оригинальность и увлекательность, степень независимости, ответственности и риска, престиж и статусность должности, интенсивность, безопасность и комфорт, признание и поощрение, гарантии профессионального роста, дисциплина, отношения между членами коллектива. При этом для каждого работника формируется своя комбинация и уровень этих ожиданий.

В свою очередь, *предприятие ожидает от работника*, что он сможет проявить себя в следующих ипостасях: как специалист в

определенной области, способствующий ее успешному функционированию и развитию; как человек с некоторыми моральными устоями и качествами личности, стремящийся разделять цели предприятия и улучшать свои исполнительные способности; как работник, преданный фирме и готовый отстаивать ее интересы, способный следовать внутренним нормам и правилам и взять на себя определенную ответственность.

Возможны *два подхода* к проведению *управленческой социализации* работника:

1. Интеграция человека в новое организационное окружение на основе адаптации к новой роли, которая определяется ожиданиями предприятия от работника. При этом человек подбирается для выполнения определенной работы, осуществления определенной функции, и его роль заранее «очерчена» руководством. *Роль руководителя* в такой адаптации сотрудников заключается в определении квалификационных требований, адекватным его функциональным обязанностям, отборе претендентов и расстановке работников по критерию наибольшей производительности.

2. Интеграция на основе адаптации работника к тому месту в организации, на которое востребован именно он, благодаря наличию у него определенных профессиональных и личных качеств. То есть здесь важнее всего потенциал исполнения этим работником определенных ролей в структуре управления предприятием. При данном подходе *работа подбирается человеку* таким образом, чтобы она лучше всего соответствовала его возможностям и ожиданиям от организационного окружения. *Роль руководителя* заключается в изучении возможностей и стремлений работника, подбор должности, в наибольшей степени соответствующей его профессиональным и личностным качествам.

Первый подход соответствует предприятию, ориентированному на сохранение своей технологической структуры и поддержанию объемов выпуска (экстенсивное развитие). На предприятии, ориентированном на инновационное (интенсивное) развитие, предпочтителен *второй подход*, при котором каждому работнику, стремящемуся и способному внести определенный вклад в этот процесс, будет дана попытка реализовать себя в определенной должности.

Какой бы подход к управленческой социализации не применялся в случае конкретного работника, необходимым условием его

успешного вхождения в систему управления предприятием является **управленческое обучение**. Оно подразумевает изучение системы ценностей, норм, правил и поведенческих стереотипов, характерных для управления данным предприятием, без знания которых могут возникнуть неразрешимые конфликты между работником и его организационным окружением. Такая **система ценностей** и норм включает в себя миссию и основные цели деятельности предприятия на рынке; допустимые и предпочтительные средства, которые могут быть использованы для достижения этих целей; имидж предприятия и те принципы, которые обеспечивают ее функционирование как единого организма; обязанности и поведенческие стандарты, которым должен следовать работник, играя свою роль.

В процессе такого управленческого обучения возможны *два варианта* его развития.

Первый вариант – *ускоренное принятие* работником норм и ценностей нового предприятия, поскольку его предыдущий трудовой опыт был связан со схожими ценностями, нормами и стереотипами поведения. От работника требуется при этом сконцентрироваться на конкретных фактах проявления знакомых ему норм и принципов, а от руководителя – организацию бесед с коллегами и непосредственного инструктажа.

Второй вариант управленческого обучения – *медленное усвоение* работником норм и ценностей нового предприятия, вызванное его приходом из организации с существенно отличающимися ценностями и нормами трудового поведения. Именно это происходит в том случае, когда работник переходит с не инновационного предприятия в организацию, стремящуюся не только внедрять новую технику и технологии, но и адаптировать коллектив к новым формам и методам управления. От работника в этих условиях требуется оценить себя как носителя другой, не инновационной системы ценностей, понять и взвесить для себя преимущества новых принципов деятельности, связанной с инновациями. Роль руководителя здесь заключается во внимательном изучении поведенческих норм, неприемлемых в условиях инновационного развития предприятия, и в стимулировании пересмотра работниками этих ценностей.

Важно отметить, что управленческие нормы и ценности, характерные для инновационного предприятия (восприятие перемен, поощрение изобретательства, творческого подхода к поставленным

заданиям, поддержка личной инициативы и пр.), и активно насаждаемые руководителем, могут восприниматься работниками как позитивно, так и встречать активное сопротивление. Чтобы разобраться с причинами такого сопротивления инновациям и снизить его интенсивность, руководитель должен различать **четыре типа поведения** работников, адаптирующихся к новой для них системе управления предприятием:

1. Полное принятие ценностей и норм поведения, когда входящий в организацию работник стремится своими действиями не входить в противоречие с интересами предприятия и играть свою роль в соответствии с принятыми нормами трудового поведения. Следовательно, длительность и эффективность адаптации работника зависит от его личных возможностей и способностей, а также от того, насколько верно он определил свою роль в организации.

Именно такие работники являются носителями перемен в организационной среде предприятия, поэтому увеличение их доли не только желательно, но и необходимо для успешного инновационного развития, в ходе которого новые ценности внедряются повсеместно.

2. Принятие работником ценностей организации, но непринятие существующих в ней норм поведения, что порождает много трудностей во взаимоотношениях с коллегами и руководством.

Зачастую работники, нацеленные на внедрение новых технологий и техники, выстраивание новых связей с поставщиками и потребителями, со смежниками, выглядят «оригиналами» на фоне более консервативных коллег. Руководитель, применительно к работникам второго типа, должен решить, может ли предприятие позволить себе отказаться от устоявшихся норм и ценностей применительно к отдельным работникам, и дать им свободу выбора норм трудового поведения, если это повысит эффективность инновационного процесса.

3. Неприятие работником части ценностей организации, при этом он старается полностью следовать принятым в ней нормам поведения. Такой работник делает все правильно и по правилам, но его нельзя считать надежным членом организации, так как он, хотя и является исполнительным, тем не менее, не способен воспринять новые цели предприятия, если они будут противоречить его собственным установкам.

Как показывает практика, *большая часть работников промышленных предприятий относится ко второму типу*, что объяснимо постоянной концентрацией внимания и усилий на определенном узком круге технологических процессов. В результате их круг ценностей сужается до обеспечения бесперебойного функционирования своего технологического процесса, а нормы – до принятых в своем отделе, в цеху, на участке. И любые изменения норм взаимодействия с руководством и коллегами, ценностных установок и целей, они воспринимают как угрозу эффективно выполнению своих задач.

4. Непринятие входящими в коллектив работниками ни норм поведения, ни ценностей организации, противоречия с организационным окружением и создание почвы для конфликтных ситуаций. Разумеется, руководители предприятий стараются всячески избегать вхождения в коллектив таких работников, чье «бунтарство» способно значительно снизить производительность труда. Однако в особых случаях интеграция таких работников в организационное окружение не только возможно, но и целесообразно – к примеру, когда они отвергают ставшие традиционными обязанности, стимулы и ответственность ради общей с руководством предприятия цели – модернизации технологий, ускорения внедрения новой техники, изменение организационной структуры управления.

Поэтому в процессе интеграции таких работников в организационную среду предприятия руководитель должен последовательно решить *три задачи*:

Первая задача – разрушение старой системы ценностей и поведенческих норм входящего в организацию работника. Безусловно, ни один человек не в состоянии мгновенно изменить свои принципы, на которых строится его отношение к труду, к коллегам, к руководству и подчиненным. То есть при адаптации к новым условиям работы неизбежно возникает переходный период, в течение которого у новичка формируется «промежуточная организационная культура», которая еще не базируется на принципах, исповедуемых новым руководством, но и не отражает полностью нормы и ценности, установки с предыдущего места работы.

Ускоренной адаптации к новому организационному окружению способствует целенаправленное создание руководителем рабочих групп из начинающих работников предприятия, с включением в

них «старых» сотрудников, имеющих продолжительный опыт работы в данной организации. Данный прием позволяет новичкам не только быстрее и лучше узнать и понять организационное окружение, но и установить с ним на переходном этапе более тесный контакт. Известно, что новые работники предприятий обычно имеют тягу к ускоренному сближению друг с другом, тенденцию к установлению «неформальных объединений» новичков.

Вторая задача – заинтересовать нового работника в максимально возможном производительном и добросовестном труде на благо предприятия. Это требует от руководителя создать условия для развития чувства ответственности работника перед предприятием. Такая ответственность связана с формированием у работника устойчивых *внутренних обязательств* по отношению к предприятию.

Положительно зарекомендовавшим себя и эффективным способом адаптации нового сотрудника с его максимальной самоотдачей являются заметные большие вложения средств и времени в него руководителем на начальном этапе. Это может иметь форму «подъемных» – своего рода аванса, позволяющего новому работнику в первый месяц потратить больше, чем он рассчитывал, форму длительных неформальных бесед с ним руководителя, а также форму выдачи работнику заданий, характерных для специалистов более высокой квалификации или даже вышестоящей должности. В этом случае новый работник начинает ощущать, что предприятие вкладывает в него слишком много, и он должен ему платить тем же самым.

Третья задача – последовательно прививать работнику новые ценности и нормы трудового поведения. В зависимости от того, какие нормы и ценности были приняты новым работником, может быть выделено четыре типа его адаптации:

- *отрицание* (не принимаются никакие нормы и ценности), проявляющееся в повышенной конфликтности работника и пренебрежении наставлениями и рекомендациями руководителя;

- *конформизм* (принимаются все нормы и ценности), в результате которого работник сможет трудиться с должной добросовестностью и производительностью;

- *мимикрия* (основные нормы и ценности работником не принимаются, но соблюдаются второстепенные нормы поведения, мас-

кирующие неприятие основных норм и ценностей). Чаще всего мимикрия осуществляется в отношении целей и задач инновационного развития, устанавливаемых руководством, что такой работник компенсирует хорошими взаимоотношениями с коллегами;

- *адаптивный индивидуализм* (обязательные нормы и ценности приняты, необязательные принимаются частично либо не принимаются полностью).

Очевидно, что первый и третий тип восприятия работником норм и ценностей организации делают невозможной его адаптацию к организационному окружению, приводят к конфликту с коллективом и снижению его индивидуальной производительности и добросовестности. Второй и четвертый тип позволяют работнику довольно успешно адаптироваться и интегрироваться в организационное окружение, хотя они и приводят к разным результатам.

Так, в бюрократических организациях, на предприятиях, в которых доминирует стандартизированная деятельность, где не требуются изобретательность, самостоятельность и оригинальность поведения, организацией может быть лучше и быстрее принят человек, воспринимающий все ее нормы и принципы. Напротив, на инновационно-развивающихся и модернизирующихся предприятиях, где индивидуальность трудового поведения может давать свои положительные результаты, адаптивный индивидуализм в большинстве случаев может рассматриваться как лучший путь интеграции работника в организационное окружение и адаптации к новым нормам и ценностям.

Завершив интеграцию в организационную среду нового предприятия, работник совершает переход в полноправные члены коллектива, с присвоением должности или звания, наделением определенными полномочиями по принятию решений, допуском к конфиденциальной информации, участием в определенных мероприятиях для ограниченного круга лиц.

Контрольные вопросы

1. Что включает в себя понятие адаптации работника к новому коллективу?
2. В чем суть интеграции работников в новый коллектив?
3. Что такое управленческое обучение?

4. Какие существуют варианты развития процесса управленческого обучения?

5. Что включает в себя система ценностей и норм, принятых в коллективе?

6. Какие типы поведения работников, адаптирующихся к новой для них системе управления можно выделить?

7. Какие задачи должен решить руководитель в процессе интеграции работников в организационную среду предприятия?

8. Что включает процесс интеграции работника в организационную среду нового предприятия?

9. Что предприятие ожидает от работника?

10. Каковы ожидания работника от организационного окружения?

1.3. Эффективное руководство командной работой: «Team-Management», «каракури», «кайдзен» и «мю-да»

Руководство любого предприятия ожидает, что сотрудник будет выполнять определенным образом роль, для которой он принят на работу. Сотрудник, в свою очередь, смотрит на предприятие как на место, где он получает определенную работу, выполняет ее и получает соответствующее вознаграждение от организации. Однако взаимодействие человека и организации не сводится только к ролевому взаимодействию.

Необходимо учесть, что каждый работник есть член **группы**, в рамках которой он действует и которая оказывает влияние на его поведение. А трудовое поведение каждого работника, в свою очередь, влияет на производительность и конкурентоспособность всего предприятия. Поэтому вопросы группового сотрудничества (командной работы) на предприятии становятся ключевыми для эффективного линейного руководства. Характерными *особенностями* группы являются следующие.

Во-первых, члены группы идентифицируют себя и свои действия с группой в целом и тем самым во внешних взаимодействиях выступают как бы от имени группы.

Во-вторых, взаимодействие между членами группы носит характер *непосредственных контактов*, личного разговора, наблюдения поведения друг друга и т. п. В группе работники непосредственно общаются друг с другом, придавая формальным взаимодействиям «человеческую» форму.

В-третьих, в группе наряду с формальным распределением ролей, если таковое существует, обязательно складывается *неформальное распределение ролей*, обычно признаваемое группой.

Взаимодействие человека и группы носит двусторонний характер: человек своим трудом, своими действиями способствует решению групповых задач, а группа помогает работнику удовлетворять его потребности в безопасности, уважении, самовыражении, формировании личности, устранении беспокойств. Группа также может защищать каждого работника, поддерживать его и обучать, как умению выполнять задачи, так и нормам и правилам поведения в группе

Такие группы должны представлять собой команды – микро-коллективы с общей целью, ответственностью и детальным распределением ролей. Идея командных методов работы, заимствованная из мира спорта, стала активно внедряться в практику управления в 1960-х годах в крупных корпорациях США, а затем распространилась среди инновационных компаний Юго-Восточной Азии, Западной Европы.

Под **командой** чаще всего понимают небольшое количество людей (как правило, не более десяти) – автономный самоуправляемый коллектив профессионалов, способный оперативно, эффективно и качественно решать поставленные перед ним цели и задачи. В таком коллективе есть избираемый всеми членами **лидер**, который является «мостом» между командой и линейным руководителем.

В командах происходят существенные *изменения в трудовом поведении* людей. Укажем на наиболее значимые из них.

Во-первых, под влиянием команды происходят изменения таких характеристик человека, как восприятие целей, мотивация, сфера внимания, система оценок и т. д. Человек расширяет сферу своего внимания за счет усиления внимания к интересам других членов группы. Его работа оказывается в зависимости от действий его коллег, и это существенно меняет его взгляд на свое участие в работе всего предприятия.

Во-вторых, в команде человек получает определенный относительный «вес». Команда не только распределяет задания и роли, но и определяет относительный авторитет каждого. Члены команды могут делать совершенно одинаковую работу, но иметь при этом разный «вес» в группе. И это будет дополнительной существенной характеристикой для работника, которой он не обладал и не мог обладать, находясь вне группы.

В-третьих, команда помогает каждому работнику обрести новое видение своего «я». Человек начинает идентифицировать себя с группой, и это приводит к существенным изменениям в его самооценке, делает его более целеустремленным и сосредоточенным на групповых, а не на личных целях и задачах.

В-четвертых, находясь в команде, участвуя в обсуждениях и выработке решений, работник может также выдвигать предложения и идеи, которые он никогда не выдал бы, если бы осмысливал проблему в одиночку. Это особенно важно для инновационной дея-

тельности, в которую необходимо вовлечь большинство работников.

В-пятых, отмечено, что в группе человек гораздо в большей мере склонен принимать риск, чем в ситуации, когда он действует один. В случае инновационной деятельности эта особенность изменения поведения человека позволяет выработать более взвешенные и обоснованные предложения по решению проблем, стоящих перед инновационной деятельностью.

В зависимости от поставленных целей, на промышленном предприятии можно выделить *четыре типа команд*:

- совещательные команды (советы, «круглые столы», группы, занимающиеся вовлечением работников в процесс управления);
- производственные команды (бригады, экипажи, группы обработки данных и пр.);
- проектные команды (исследовательские группы, группы планирования, инженерные группы, целевые группы);
- группы действий (команды на переговорах, комиссии по расследованиям аварий и пр.).

Для развития инновационной деятельности на предприятии наиболее важным является формирование проектных команд, используя накопленный опыт руководства производственными командами. Разновидностью такого опыта является управление командой (Team-Management).

Team-Management представляет собой создание групп равноправных специалистов различной специализации, которые сообщают солидарную ответственность за результаты своей деятельности и поровну делят между собой вознаграждение (о дополнительном вознаграждении отдельных членов решает вся команда).

Механизм командо-образования состоит из реализации следующих практических шагов:

1. Формулирование линейным руководителем цели командной работы и ряда задач, выполнение которых возможно только членами команды сообща. На данном этапе важно выбрать лидера команды.

2. Планирование совместной деятельности (командной работы), включающее распределение ролей и постановку индивидуальных задач.

3. Налаживание внутрикомандных связей и определение формальной оценки труда каждого члена.

4. Определение механизмов мотивации и стимулирования в команде.

5. Поощрение проявления членами команды самостоятельности в принятии оперативных решений и инициативы в совершенствовании технологического процесса.

6. Формирование командной культуры путем определения ключевых ценностей и норм поведения команды, и их адаптации к индивидуальным ценностям членов команды.

7. Мониторинг командной работы с целью своевременного выявления и разрешения конфликтов, а также причин снижения производительности командного труда.

Эффективность управления командой зависит от взаимодействия с ней каждого входящего в нее работника. Такое взаимодействие может иметь форму кооперации, слияния или конфликта.

В случае кооперации между работником и командой устанавливаются доверительные и благожелательные отношения. Работник рассматривает цели команды как не противоречащие его личным установкам, и поэтому готов к поиску путей улучшения командных взаимодействий, к переосмыслению собственных идей, к поиску путей поддержания отношений с командой и ее руководителем на взаимовыгодной основе.

При слиянии с командой ее членов наблюдается установление таких отношений между всеми работниками, когда каждый член команды рассматривает «напарника» как органически единую составляющую целого, являющегося монолитной группой. В такой команде каждый работник строит свои цели исходя из целей группы, в значительной мере подчиняет свои интересы интересам команды и идентифицирует себя с ней. Команда берет на себя заботу о человеке, рассматривая его проблемы и трудности как свои, старается оказать ему содействие в решении как производственных задач, так и личных проблем.

В случае конфликта наблюдаются противопоставление интересов работника и команды, вызванное организационными либо эмоциональными факторами. В результате эффективность группового взаимодействия в команде падает, и она перестает быть более производительной, чем все ее члены в сумме.

Безусловно, руководитель должен стремиться к тому, чтобы в командах, формирующихся в различных подразделениях предприятия, происходило *слияние* интересов всех их членов. Для этого от руководителя требуется следующее:

- постановка перед командой в целом такой цели, которая соответствует задачам и потребностям каждого из ее членов. Примером такой цели может стать сохранение рабочих мест при переходе на новую технику или технологии, выход на иностранный рынок и существенный рост доходов;

- широкое использование экономических и социально-психологических методов управления;

- применение ясных и понятных материальных стимулов;

- передача (делегирование) части управленческих полномочий самой команде в том объеме, который гарантирует хороший микроклимат за счет реализации потребностей ее членов во власти, в сопричастности, в достижениях;

- продуктивное взаимодействие руководителя и лидера команды, не искажающее субординацию, но и не препятствующее эффективному самоуправлению.

Для эффективного использования командной работы в развитии инновационной деятельности важно учесть *японский опыт* вовлечения работников в процесс рационализации и повышения производительности труда. К наиболее положительно зарекомендовавшим себя в японских компаниях формам командного управления инновационным процессом можно отнести следующие:

1. «**Каракури**¹» – создание совещательных и проектных команд из высококвалифицированных специалистов, занятых интеграцией случайных, эпизодических улучшений в систему инновационного развития предприятия. Такие команды принимают рационализаторские предложения от всех без исключения работников предприятия и осмысливают их, используя как «взгляд со стороны», так и свои экспертные навыки. На японских предприятиях система «каракури» используется для повышения производительности труда без инвестиций в модернизацию и замену оборудования. Это достигается путем сбора предложений о всевозможных технических и

¹ Исходное значение слова «каракури» в переводе с японского на русский язык означает «живые куклы» (то есть механические), способные выполнять разные движения за счет хитроумных, но в принципе простых и надежных механизмов внутри. Этим термином японцы подчеркивают роль внутренних механизмов улучшения производства.

технологических улучшениях, используя при этом доскональные знания опытных работников. Работники, предложившие улучшения, если они положительно оцениваются и «додумываются» командой экспертов, получают от линейного руководителя небольшую премию. Выгода руководителя в материальном стимулировании таких работников и содействие системы «каракури» заключается в постоянном сотрудничестве работников с командой экспертов и непрерывности инновационного процесса.

2. «Кайдзен²» – своего рода философия инновационной деятельности, предполагающая постоянное участие работников в процессе улучшения своей деятельности. В отличие от «каракури», система «кайдзен» не ограничивается рационализацией технологического процесса каждого работника, а охватывает видение каждым сотрудником работы всего предприятия, использование даже самых неожиданных идей. В японских компаниях работники добровольно объединяются в команды «кайдзен», чтобы сообща решить важную, по их мнению, проблему рационализации и инновационного развития определенного аспекта деятельности предприятия. После успешного решения проблемы лидер команды «кайдзен» докладывает руководителю о выработанных предложениях.

Роль линейного руководителя заключается здесь во всемерном поощрении таких команд и привлечении их на постоянной основе к организации улучшений деятельности предприятия. Таким образом, философия командой инновационной работы «кайдзен» имеет следующие основы:

- выискивать малейшие возможности для изменения к лучшему во всех сферах деятельности предприятия. Японцы полагают, что стоит только начать систематические улучшения, как получаться будет все лучше, а со временем «постепенные совершенствования» войдут в привычку;

- честно признавать существующие проблемы, потому что если их замалчивать и скрывать, то инновационное развитие замедлится, а самодисциплина работников упадет;

² Термин «кайдзен» переводится как «непрерывное улучшение» (слово состоит из двух иероглифов «кай» – изменение и «дзен» – хорошо). Система «кайдзен» учит, что нет ничего постоянного, все течет и изменяется, а постоянные небольшие шаги в сторону улучшения лучше, чем редкие авральные перемены, и гораздо лучше, чем бездействие.

- доброжелательность и вежливость к чужому мнению (особенно для руководителя) и терпимость к иному пониманию сути улучшений.

3. «Мю-да» («кружок качества») – командная деятельность, направленная на повышение качества продукции и поиск путей сокращения затрат. На многих японских предприятиях популярны «кружки качества» – совещательные команды, зачастую собирающиеся периодически (например, один раз в неделю) для поиска возможностей снизить уровень брака, повысить точность изготовления, выявить «лишние» расходы времени, материалов и денежных средств. Как и в случае с «кайдзен» и «каракури», линейные руководители многих японских предприятий всячески поощряют такую командную инновационную деятельность и ускоряют продвижением по карьерной лестнице их лидеров.

Также система «мю-да» включает в себя постоянные тренировки работников для улучшения своих профессиональных навыков. Однако, в отличие от запланированных руководителем курсов повышения профессиональной квалификации, тренировки «мю-да» предлагаются самими командами работников, организуются и проводятся ими самими, с минимальной организационно-технической поддержкой руководства. Поэтому менеджеры японских фирм охотно идут на сотрудничество с группами работников по вопросам таких тренировок, выделяя для этого рабочее время или оплачивая нерабочее.

Таким образом, максимальной эффективности руководства коллективом предприятия можно добиться, только объединив интересы отдельных работников в единую командную цель. Поэтому управление командой означает передачу руководителем не только части полномочий, но и планирования качества коллективу, а также стимулирование инициативы работников в большей степени, чем их лояльности руководству.

Контрольные вопросы

1. Что понимается под командой в системе эффективного руководства предприятием?
2. Какие изменения в трудовом поведении людей происходят при формировании команды?
3. Что означает лидерская роль руководителя?

4. Какие типы команд можно выделить?
5. Что включает в себя понятие управления командой (Team-Management)?
6. Из чего состоит механизм командо-образования?
7. От чего зависит эффективность управления командой?
8. Чем ценен для российских предприятий японский опыт управления командой?
9. В чем заключается японская система командной работы «каракури»?
10. Какова суть японской системы «кайдзен»?
11. Что означает японская система управления командой «мю-да»?

2. Организационная структура эффективного линейного руководства

2.1. Линейные и матричные организационные структуры управления

Организационная структура управления предприятием – упорядоченная совокупность (конструкция) ее элементов, ориентированных относительно друг друга и находящихся между собой в устойчивых связях, обеспечивающих функционирование и развитие предприятия.

Элементы организационной структуры – отдельные работники, отделы, службы и другие звенья аппарата управления. Отношения между ними поддерживают связи, которые принято делить на горизонтальные и вертикальные.

Горизонтальные связи (между работниками одного уровня управления) носят характер согласования и позволяют обмениваться информацией, высказывать мнение по производственным вопросам. *Вертикальные связи* (руководитель – исполнитель) носят характер подчинения, и необходимость в них возникает при наличии нескольких уровней управления.

Связи в структуре управления предприятием могут носить линейный и функциональный характер. *Линейные связи* отражают движение управленческих решений и информации между называемыми линейными руководителями, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. *Функциональные связи* имеют место по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления (например, производство, финансы, маркетинг и сбыт, управление персоналом, безопасность, охрана труда и пр.).

В зависимости от отраслевых и технологических особенностей предприятия, руководитель должен рассматривать альтернативные концепции построения организационной структуры управления.

Концепция **иерархической структуры** основана на идее рациональной бюрократии и содержит следующие положения:

- четкое разделение труда (необходимость использования квалифицированных специалистов по каждой должности),
- иерархичность управления (нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим),

- наличие формальных правил выполнения обязанностей,
- найм в соответствии с квалификационными требованиями.

Самой распространенной формой данного типа является *линейно-функциональная* организационная структура, построенная по «шахтному» принципу деления управления по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, финансы, персонал и пр.). По каждой из них формируется иерархия служб, пронизывающая всю организацию сверху вниз.

Схематичный пример линейно-функциональной организационной структуры представлен на рис. 1.

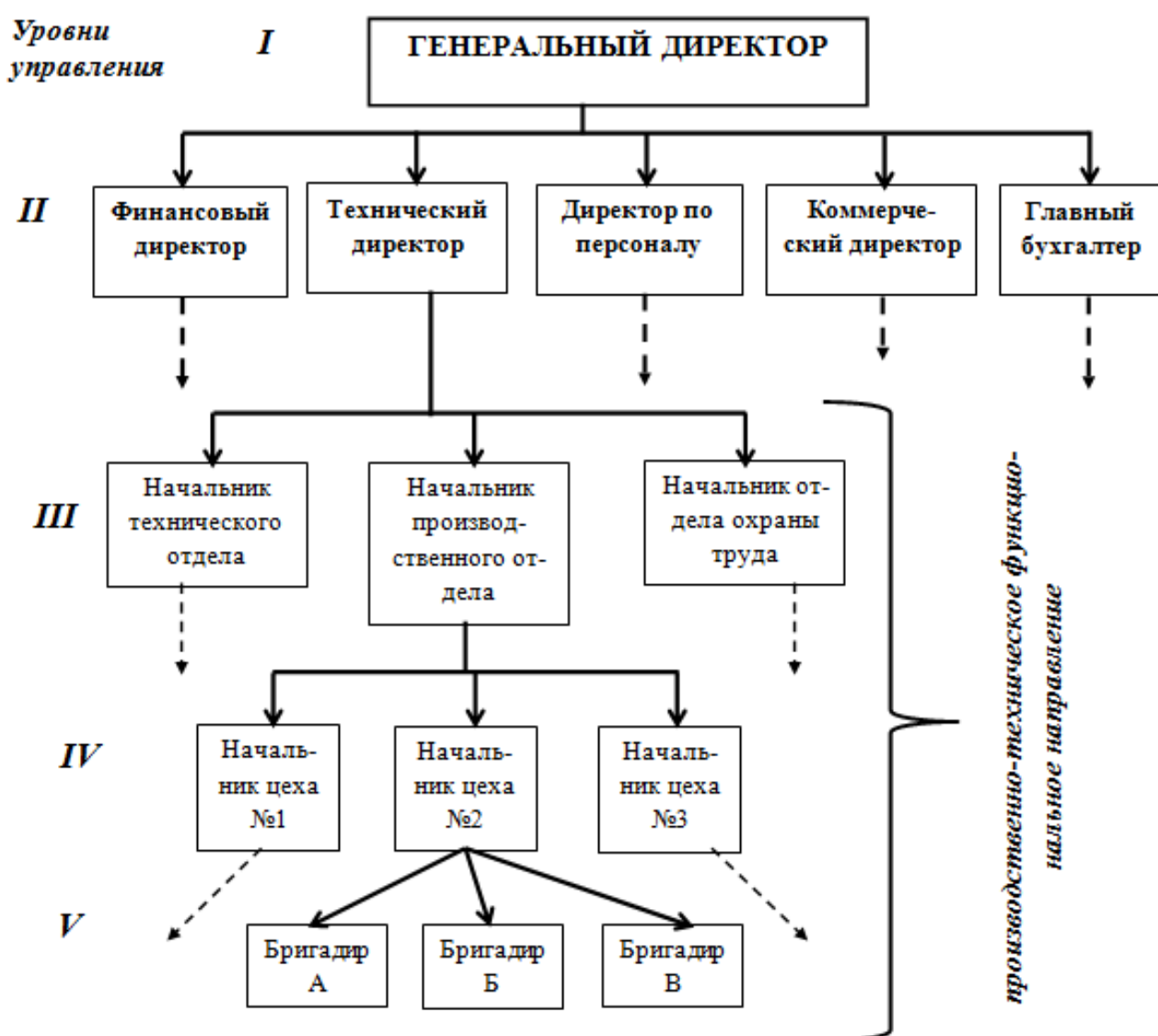


Рисунок 1. Схема пятиуровневой линейно-функциональной организационной структуры управления предприятием

Как видно на рис. 1, отдельные элементы системы управления предприятием выстроены в пять уровней иерархии. При этом в каждом функциональном направлении (на данной схеме – производственно-технологическом) имеется по три уровня управления (от начальников отдела до бригадиров). Они, в свою очередь, подчиняются функциональному директору (II уровень), в нашем примере – техническому. Директора второго уровня управления подчиняются генеральному директору (I уровень). На рис. 1 представлены как горизонтальные, так и вертикальные связи между элементами организационной структуры.

Линейно-функциональная организационная структура имеет ряд достоинств, таких как четко очерченные обязанности и возможности руководителей, их ответственность только в рамках своего функционального направления, возможность лучшим образом проявлять и совершенствовать свои профессиональные навыки. Таким образом, линейно-функциональная структура эффективна для предприятий с ограниченным ассортиментом продукции, инновационная деятельность на которых сводится к внедрению нового оборудования и технологий производства с целью роста выпуска и снижения затрат. К таким отраслям относится добывающая, в том числе угольная промышленность.

Недостатки линейно-функциональной структуры заключаются в несоответствиях между ответственностью и полномочиями руководителей разных уровней и подразделений, превышении норм управляемости у директоров и их заместителей, формировании излишней информации и запаздывании принятия решений. Это значительно сдерживает инновационную деятельность; фактически линейно-функциональная структура является самой «неинновационной».

Более адаптированной к инновационной деятельности является другая иерархическая структура – *линейно-штабная (дивизиональная)* структура (от англ. термина *division* – отделение). Этот тип структуры характеризует сочетание децентрализации (передачи части управленческих полномочий от генерального менеджера руководителям, ответственным за выпуск определенного продукта), при сохранении координации и контроля на I уровне управления.

Схематичный пример дивизиональной организационной структуры представлен на рис. 2.

Уровни управления

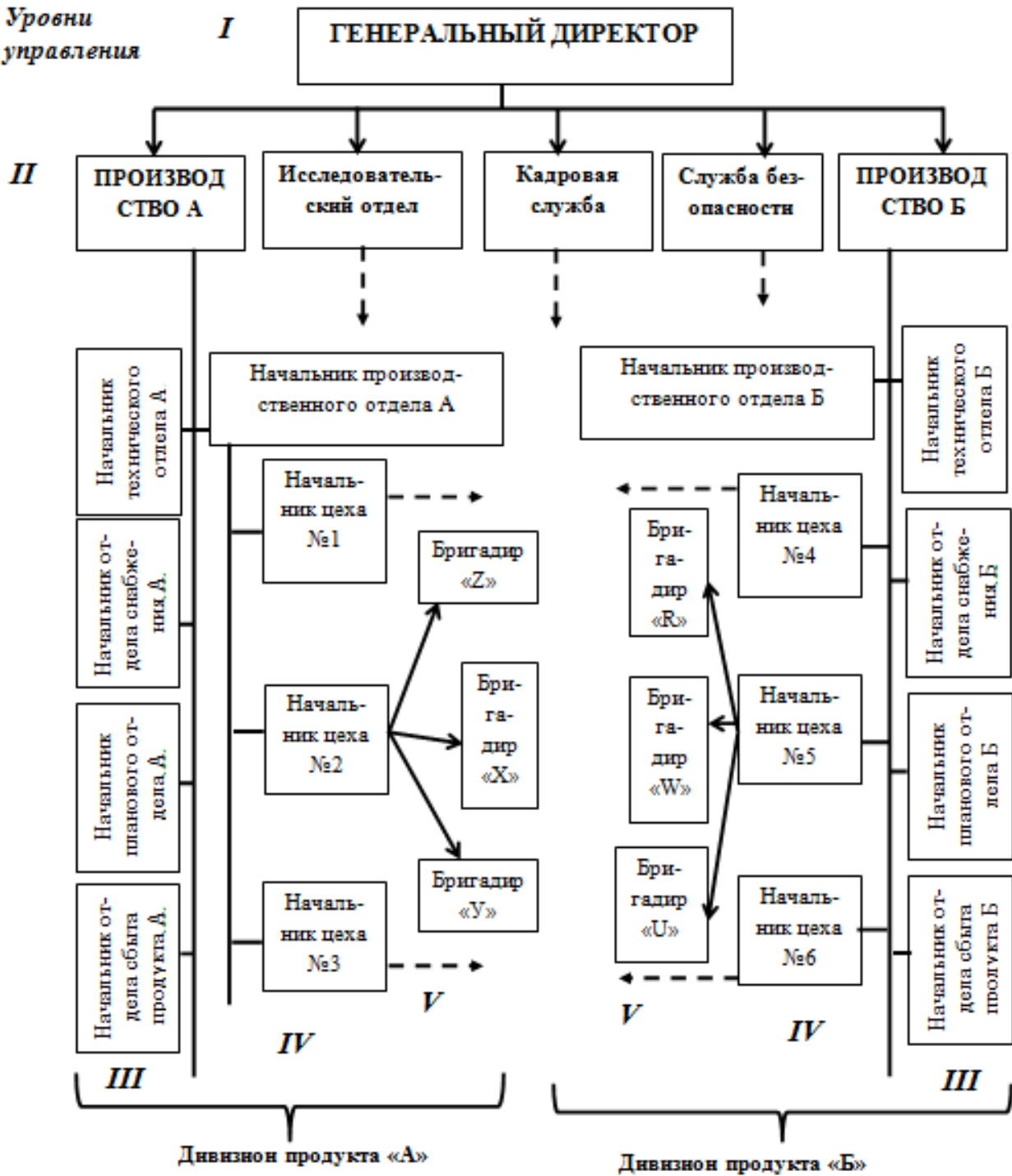


Рисунок 2. Схема пятиуровневой дивизиональной организационной структуры управления предприятием

Ключевыми фигурами в дивизиональной структуре становятся не руководители функциональных подразделений (технический, коммерческий, финансовый и другие директора), а менеджеры, возглавляющие производственные отделения. Разделение управления происходит по выпускаемой продукции или предоставляемым услугам (продуктовая специализация), по ориентации на потребителя

(потребительская специализация), по обслуживаемым территориям (региональная специализация). Такой подход ускоряет реакцию предприятия на изменения во внешней среде и позволяет быстрее осваивать выпуск новой продукции (продуктовые инновации), а не только ускорять обновление техники и технологий.

Как видно из рис. 2, дивизиональная схема организации управления предприятием эффективна в условиях многопродуктового производства (в нашем примере – два продукта А и Б). В этом случае организационная структура называется товарно-дивизионная. Также дивизионы формируются в многонациональных корпорациях, где территориальная удаленность производств вынуждает выделять отделения в разных странах как самостоятельные дивизионы. Такая организационная структура называется территориально-дивизионная.

Дивизиональная схема имеет большие преимущества в различных отраслях промышленности. В особенности она эффективна там, где производство слабо зависит от технологических нововведений, однако рынок достаточно требовательный, и разные виды продукции, производимые в своих дивизионах, значительно отличаются как по технологиям производства, так и по покупателям, способам продаж.

К отраслям промышленности, в которых дивизиональная организационная структура является оптимальной, относятся машиностроение, приборостроение, радиоэлектроника.

В целом, дивизиональная схема организационной структуры позволяет предприятию наращивать объемы производства и эффективно осуществлять управление разными видами деятельности и на разных рынках. Руководители производственных отделений в рамках закрепленного за ними продукта или территории координируют деятельность не только «по линии», но и «по функциям», и развивают тем самым в себе требуемые качества общего руководства. Таким образом, создается хороший кадровый резерв для стратегического уровня организации. Разделение решений по уровням управления ускоряет их принятие и повышает их качество.

Вместе с тем, более разветвленная структура управления предприятием приводит к росту управленческих расходов, «размыванию» ответственности руководителей за конечный результат. Все это повышает вероятность внутрипроизводственных конфликтов

между руководителями одного уровня разных дивизионов, а также ведет к подмене стратегических целей тактическими, когда руководители действуют в интересах только своего дивизиона.

Поэтому, несмотря на создание определенных условий развития инновационной деятельности, дивизиональную структуру нельзя считать полностью инновационной.

Этих недостатков лишены структуры **органического типа**, «вживляемые» в «организм» управления предприятием для ускорения разработки и внедрений различных инноваций. Они формируются в организации на временной основе, на период реализации инновационного проекта, программы модернизации предприятия, решения стратегической проблемы.

К этому типу относятся проектные и матричные формы организации управления, в которых сконцентрирована инновационная деятельность, а также структуры бригадного типа. Последние в большинстве случаев не связаны с инновациями, но создаются из работников разных структурных подразделений предприятия для быстрого решения одной общей задачи (например, возведение промышленного сооружения в сжатые сроки).

Проектные структуры формируются при разработке организацией проектов изменений в системе (модернизация производства, освоение новых изделий или технологий, строительство объектов).

Одной из форм проектного управления является формирование специального временного подразделения – *проектной команды*. В ее состав включают необходимых специалистов, из других подразделений. Руководитель проекта наделяется проектными полномочиями – ответственность за планирование проекта, за ход выполнения работ, за расходованием выделенных ресурсов. По завершении проекта структура распадается, а сотрудники переходят в новую проектную структуру или возвращаются на свою постоянную должность (при контрактной работе – увольняются). Такая структура обладает большой гибкостью, но при наличии нескольких целевых программ или проектов приводит к дроблению ресурсов.

Матричная структура представляет собой организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей – непосредственному руководителю функциональной службы, и руководителю проекта. При такой организации руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с постоянными

членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. Переход к матричным структурам обычно охватывает не всю организацию, а лишь ее часть.

Матричные организационные структуры особенно распространены в компаниях, занятых инженерным проектированием, разработкой программного обеспечения для предприятий, в сфере коммуникаций и связи.

Активное использование различного рода *полуавтономных групп* или коллективов является важной частью матричной структуры. Эти группы создаются под цель или под проект для решения какой-то конкретной проблемы и пользуются при этом определенной свободой (рис. 3).

Матричные организации создаются, когда выбранная стратегия делает упор на получение высококачественного результата по большому количеству инновационных проектов. Например, указанный на рис. 3 проект № 1 может быть заменой устаревшего оборудования на новое, проект № 2 – внедрение новых технологий, проект № 3 – выпуск принципиально нового продукта.

Соответственно работу технического направления контролирует технический директор, разработки и инновации – директор по развитию, а снабжение, рекламу и сбыт – директор по маркетингу. Их управленческая власть в части выпуска существующей (т. е. «старой») продукции незыблема и осуществляется в рамках линейно-функциональной или дивизиональной структуры (как на рис. 1 или 2).

Однако, применительно к инновационной деятельности в рамках матричной структуры, директора II уровня управления должны взаимодействовать с координатором проектов. Это взаимодействие выражается в руководстве матричной структурой, состоящей из различных команд (технических, разработчиков, маркетингов – рис. 3), реализующих инновационные проекты. Руководство этими командами должны осуществлять руководители проектов (III уровень управления).

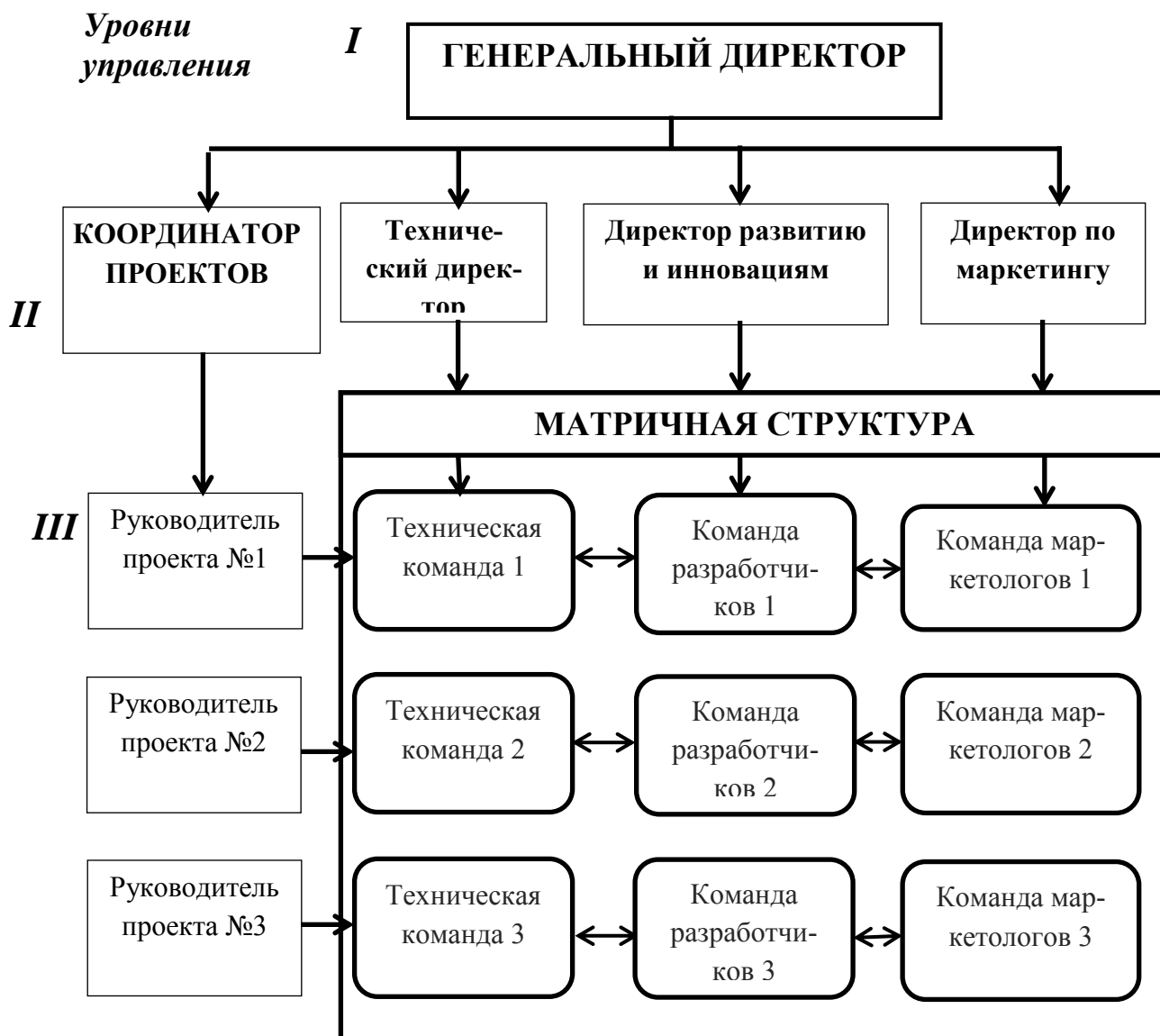


Рисунок 3. Схема матричной организационной структуры управления предприятием

Из рис. 3 следует, что в матричной структуре возможно двойное подчинение работников – участников команд. Они подчиняются руководителям проектов в части инновационной деятельности, а в части своих прежних обязанностей – директорам определенного направления.

По окончании реализации инновационных проектов матричная организационная структура трансформируется в линейно-функциональную или дивизиональную. Для этого на базе рабочих групп формируются новые отделы.

В матричных структурах высшее руководство предприятия определяет права и ответственность обеих его частей – функциональной и проектной. Конфликты присущи матричной схеме и их возникновение не должно являться неожиданностью. Для этого руководству предприятия необходимо разрабатывать планы и меры разрешения конфликтов, быть готовым выступать арбитром в них. Немаловажно и то, что проектная часть матричной структур используется для реализации инновационной деятельности предприятия, а ее существующая функциональная часть обеспечивает проектные команды необходимыми ресурсами.

Контрольные вопросы

1. Что представляет собой организационная структура управления предприятием?
2. Что в себя включают элементы организационной структуры?
3. Какие типы связей функционируют внутри организационной структуры управления?
4. Какова концепция иерархической структуры управления?
5. В чем сущность и специфика линейно-функциональной организационной структуры, каковы ее достоинства и недостатки?
6. В чем отличие дивизиональной от линейно-функциональной организационной структуры?
7. Для каких условий наиболее целесообразны структуры организационного типа?
8. Какое влияние на инновационный процесс предприятия могут оказать матричные оргструктуры управления?
9. В чем специфика взаимодействия руководителей различных структурных подразделений в рамках матричной оргструктуры управления?
10. Какие организационные структуры наиболее эффективны в условиях развития инновационного процесса на предприятии?

2.2. Проектирование эффективного линейного руководства

Проектирование руководства – постоянный поиск наиболее эффективного сочетания *переменных*, определяющих успех управления, и построение его оптимальной организационной структуры. Выделяют четыре группы таких переменных, называемых также ситуационными факторами: *внешняя среда, технология работы, выбор стратегических целей руководством, поведение работников*.

1. Внешняя среда управления предприятием образована организациями или группами людей, играющими роль посредников между силами общего окружения и подразделениями организации. Внешняя среда имеет две основные характеристики, влияющие на проектирование управления предприятием: сложность и динамизм.

Сложность внешнего окружения определяется количеством факторов, влияющих на предприятие, и их схожестью между собой.

Динамизм внешнего окружения характеризуется быстротой изменения этих факторов.

Функциональные подразделения предприятия формируются в зависимости от того, какова его внешняя среда и каково ее влияние. В результате возникает необходимость в организационной структуре определенного типа.

В частности, если внешняя среда предприятия быстро изменяется и усложняется (как правило, в ходе инновационного процесса), то организационная структура будет преимущественно *матричного типа*. А если во внешней среде наблюдается глобализация деятельности предприятий, расширение внешнеэкономических связей или рост ассортимента продукции, то оптимальной структурой будет *дивизиональная*. Наконец, в случае сохранения факторов внешней среды без особых изменений длительное время, несомненными преимуществами будет обладать *линейно-функциональная* структура управления.

2. Технология работы объединяет действия работников, материалы, оборудование, которые он использует для преобразования объекта своих действий. Проектирование технологии осуществляется по двум направлениям: разделение труда (расстановка работников по контролируемым ими технологическим процессам) и группировка работ (создание структурных подразделений). Между работами в структуре управления предприятием существуют следующие виды

связей: складывающаяся, последовательная, связанная, групповая.

При *складывающейся* взаимозависимости работ каждое структурное подразделение является относительно автономным и делает конкретный вклад в общее дело организации. Такая связь между работами является предпочтительной и дает максимальный эффект прироста производительности за счет инноваций.

Последовательная взаимозависимость работ – одно подразделение должно закончить свою часть работы прежде, чем она поступит в другие подразделения. С ней сходна *связанная* взаимозависимость, в которой конечный результат работы одного структурного подразделения становится началом в работе другого. Это создает риски снижения эффекта от инновационной деятельности на предприятии, если модернизация оборудования, замена технологий или переподготовка персонала в одном из промежуточных подразделений будет идти медленнее, чем в других (эффект «бутылочного горла»).

Групповая взаимозависимость является самой сложной и состоит из многих взаимозависимостей. Работа не перемещается между подразделениями, а выполняется совместно работниками из различных отделов. Такая связь работ, с одной стороны, позволяет работникам оперативно обмениваться опытом и решать возникающие проблемы сообща. С другой стороны, если даже часть группы теряет интерес к внедрению инноваций, общий эффект от инновационной деятельности на предприятии может сойти на нет.

Для того чтобы определить наиболее производительную взаимозависимость между работами в организации, руководитель должен сделать ее анализ – дать объективное описание самой работы, т. е. ее содержания, требований к ней и ее окружения или контекста.

Содержание работы охватывает действия, которые должны быть выполнены работниками по заданию руководителя.

Требования к работе отражают необходимые для ее выполнения качества работника (навыки, способности, образование, опыт, здоровье, воспитание и др.) Для составления списка этих требований для конкретного предприятия руководителю целесообразно составить *должностной аналитический вопросник*. В него должны войти вопросы, которые руководитель может задать подчиненным с целью выяснить их понимание сути работы, оценки качества, условий выполнения, и соотнести их со своими.

Внешние по отношению к работе факторы физического, социального и другого характера, описывающие условия, в которых она должна выполняться, а также права и ответственность работников составляют *контекст работы*.

Масштаб работы ассоциируется с ранее приведенной в главе содержательной стороной работы и представляет собой количество задач или операций, которые работник, ответственный за эту работу, должен выполнить. Обычно, чем больше задач или операций должен выполнить работник, тем больше это займет у него времени.

Сложность работы отражает степень самостоятельности работника в принятии решений и уровень владения процессом. На практике сложность работы зависит от личностных характеристик исполнителя и делегированных ему руководителем прав по ее осуществлению. Очень часто на предприятиях можно встретить людей, занимающих формально одинаковые должности в организации, но выполняющих разную по сложности работу. Поэтому задачей руководителя здесь является выравнивать сложность работы разных сотрудников, что позволит оптимизировать результаты их труда и повысить их общий эффект.

Понимание руководителем технологии работы, ее взаимосвязей, содержания, контекста, сложности и масштаба необходимо для того, чтобы проектировать изменения в деятельности вверенного ему коллектива, которые неизбежно последуют в ходе инновационной деятельности. Такие изменения в работе могут иметь следующие формы:

а) *Расширение масштаба работы* – разнообразие и повышение ее привлекательности путем добавления новых функций. Это снижает специализацию работника на выполнении конкретных операций, сокращает его ответственность за них; при этом круг выполняемых работником операций расширяется. Примером может стать освоение работником нового программного обеспечения, применение знаний иностранного языка.

Как руководитель может определить, в каких случаях расширение работы принесет положительный эффект, а в каких нет? Для этого необходимо рассматривать систему «человек – машина», взаимодействие с которой меняется под влияние инноваций (меняется само оборудование, интерфейс общения с ним – например, через компьютер вместо рычагов и т. п.). Золотое правило расширения

работы гласит, что руководитель должен обращать больше внимания на скорость работы человека, чем на производительность машины. И если человек начинает «замедляться», а машина еще не вышла на верхний предел своей производительности, то расширение работы на этом должно быть закончено, несмотря на резервы в производительности оборудования.

б) Ротация работы означает перемещение работника с одного технологического процесса на другой. Инновационная деятельность в конечном итоге связана с заменой старых технологий новыми, поэтому работники неизбежно участвуют в ротации работы. Тем более что инновационная модернизация технологий не может произойти мгновенно, и разные работники переходят от старых технологий к новым постепенно. В этом смысле ротация работы очень тесно связана с расширением ее масштаба, так как она основана на добавлении разнообразных задач и возможном повышении интереса к работе.

в) Обогащение работы на практике означает добавление к выполняемой индивидом работе функций или задач, позволяющих повысить ответственность исполнителя за планирование, организацию, контроль и оценку своей собственной работы. Обогащение относится к таким параметрам работы, как ее сложность и отношения с коллегами, и иницируется руководителем, когда он делегирует подчиненным некоторые полномочия по управлению своим трудом.

Делегирование руководителем части полномочий, обогащающих работу подчиненных, неизбежно в условиях развития инновационной деятельности на предприятии и включает в себя следующее.

Во-первых, наделение работников в разумных пределах правом планировать свою работу, определять методы ее выполнения, решать, когда и как проверять ее качество.

Во-вторых, разрешение работникам принимать решения о начале и конце работы, о перерывах и о выборе приоритетных задач в ходе ее выполнения.

В-третьих, поощрение поиска собственных решений проблем, либо обращения за советом к другим членам коллектива, а не немедленного обращения к руководителю за помощью для решения возникшей проблемы.

3. Стратегический выбор целей развития предприятия, как переменная в проектировании эффективного руководства, означает, что инновационная деятельность неизбежно приведет к постановке новых целей и задач в управлении предприятием, в результате чего возникнут проблемы адаптации к ним различных аспектов деятельности предприятия. Это аспекты, в которых руководство вынуждено менять свои приоритеты под влияние инновационной модернизации техники, технологий, выпускаемой продукции, составляющие стратегический выбор и включают в себя:

- *идеологию управления* (ценности и принципы высшего руководства – степень централизации, каналы распределения информации, формальность выполнения их распоряжений и степень творчества, которую могут проявить работники в выполнении своих обязанностей, делегирование полномочий и пр.);

- *потребители* (работа на массового или индивидуального потребителя, широкий или узкий ассортимент, диверсифицированный или однородный продукт, производство товара конечного потребления или «встраивание» в технологическую цепочку его производства, количество уровней до него и пр.);

- *рынки сбыта и территориальное размещение производства* (избежание дублирования структурных подразделений при создании продуктовых или территориальных дивизионов, широкие или узкие полномочия их руководителей, малое или большое количество уровней управления).

Более подробно вопросы построения стратегии предприятия раскрыты в п. 3.3. «Основы стратегического управления».

4. Поведение работников, как переменная в проектировании руководства, связана с необходимостью учета желаемых норм трудового поведения, формирования социально-ответственного руководства и внутрипроизводственной культуры.

Представленные выше переменные воплощаются в *элементах проектирования линейного руководства* и его организационной структуры. К числу таких элементов относятся следующие.

Первый элемент – **разделение труда** работников и его специализация:

- *постадийное (горизонтальное)* – начиная с поступления в нее ресурсов и кончая выходом продукции (стадии снабжения, планирования, производства, сбыта);

- вертикальное разделение работ (по иерархии уровней управления предприятием, как в целом, так и в его отдельных дивизионах, матричных структурах).

Представленные на рис. 1, 2 и 3 линейно-функциональная, дивизиональная и матричная организационные структуры управления состоят из «квадратов» и линий, соединяющих их. Каждый «квадрат» есть руководитель определенного уровня, со своими компетенциями, полномочиями, ресурсами и обязанностями. Для того чтобы спроектировать количество линейных руководителей с определенными функциями и разместить их на соответствующих уровнях управления, необходимо соотнести функциональные обязанности каждого руководителя с его возможностями и максимальной производительностью его коллектива.

Второй элемент – **департаментизация и кооперация**. Рост специализации отдельных руководителей ограничивает возможности координации их усилий между собой для повышения общего эффекта. Разрешить эту проблему можно, если сгруппировать схожие работы и их исполнителей, что и называется **департаментизацией**. Направлениями департаментизации являются группирование работ вокруг ресурсов или результата деятельности.

Линейная департаментизация предполагает относительную автономность руководителей в выполнении своих функций и ограничение их полномочий только вертикальными связями (подчинением вышестоящему начальству).

Функциональная департаментизация – работы группируются преимущественно вокруг ресурсов (финансы – финансовый директор, техника и технологии – технический директор, персонал – директор по персоналу, сбыт и реклама – директор по маркетингу и пр.).

Матричная департаментизация – компромисс между делением и группированием работ вокруг ресурсов и вокруг результата. Это используется в матричных организационных структурах, когда руководители функциональных подразделений делят свои полномочия с руководителями инновационных проектов.

В свою очередь, *кооперация* линейных руководителей означает горизонтальные связи между ними для решения общих проблем (например, коллегиальное обсуждение вопроса финансирования закупки новой техники и переподготовки для нее работников с уча-

ствием финансового, технического директора и управляющего персоналом).

Третий элемент проектирования руководства – **масштаб управляемости и контроля.**

Узкий масштаб управляемости характеризуется минимальным количеством подчиненных у одного руководителя. При соединении нижних звеньев организации с высшим увеличивается количество иерархических уровней.

Широкий масштаб управляемости имеет характеристики, противоположные узкому: максимально возможное количество подчиненных у одного руководителя и минимальное количество уровней иерархии.

Имея много подчиненных, руководитель вынужден делегировать свои полномочия, чтобы их всех загрузить работой, что само по себе дает положительный эффект. Наделяя своих подчиненных полномочиями по выполнению работы, руководитель должен быть уверен, что они с ней справятся, и поэтому чаще всего в таком случае формируется сильная и квалифицированная команда, что особенно важно при внедрении инноваций для преодоления сопротивления им со стороны части коллектива.

Четвертый элемент – **централизация и децентрализация** управления.

Централизация – концентрация прав принятия решений и полномочий на верхнем уровне руководства предприятия. Централизация является реакцией линейных руководителей, направленной на предотвращение искажения информации при передаче ее через растущее количество уровней управления. А поскольку инновационная деятельность связана с созданием и передачей принципиально новой информации, высокая централизация управления снижает ее эффективность.

Децентрализация – делегирование ответственности за ряд ключевых решений и прав на нижние уровни управления организацией. Инновационная деятельность предполагает усиление делегирования полномочий из-за необходимости оперативно принимать решения по значительному ряду производственных вопросов в условиях неопределенности конечных результатов.

Вместе с тем, централизация и дифференциация управления не исключают друг друга, а выступают разными способами решения

проблемы искажения информации при перемещении ее между уровнями управления предприятием. Поэтому необходим разумный компромисс между решениями, принимаемыми исключительно линейным руководителем, и передачей подчиненным полномочий по принятию решений.

Пятый элемент проектирования руководства – **дифференциация и интеграция** управления предприятием.

Дифференциация – деление в организации работ между структурными подразделениями предприятия таким образом, чтобы каждая из работ получила определенную степень завершенности в рамках данного подразделения. Иначе говоря, это выделение определенных «блоков» в управлении предприятием, каждый из которых отвечает за определенный технологический процесс.

Интеграция определяет уровень сотрудничества между подразделениями и «блоками» предприятия для достижения целей, устанавливаемых в ходе инновационной деятельности. Потребность в интеграции определяется разделением и взаимозависимостью работ в организации.

Таким образом, руководитель должен осознавать, что сложившаяся на предприятии организационная структура управления не является чем-то «застывшим», неизменным. Несмотря на то, что со сложившейся структурой управления связано большое количество интересов руководителей разного уровня и рядовых сотрудников, необходимость инновационного развития и повышения производительности могут потребовать целенаправленного перепроектирования организационной структуры управления.

Контрольные вопросы

1. Что означает понятие проектирование руководства?
2. Что включают в себя внешняя и внутренняя среда управления?
3. Что объединяет в себе технология работы руководителя?
4. Что позволяет дать объективное описание работы?
5. Что означает ротация работы?
6. Как осуществляется стратегический выбор целей развития предприятия?

7. Как можно раскрыть понятие «поведение работников» и в чем его суть как переменной проектирования руководства предприятием?

8. Что означает департаментизация и кооперация управления?

9. Как определить оптимальный масштаб управляемости и контроля в управлении предприятием?

10. Чем обеспечивается централизация и децентрализация управления?

11. Как происходит дифференциация и интеграция управления?

2.3. Линейное руководство в кризисных и нестандартных ситуациях

Кризисом принято считать этап в развитии предприятия, который сопровождается значительным снижением основных производственно-экономических показателей его деятельности. Это может быть снижение объемов производства и продаж до отметки, на которой невозможно окупить необходимые затраты, уменьшение закупок необходимых ресурсов из-за резкого роста цен на них, невозможность выпускать конкурентоспособную продукцию вследствие значительного устаревания оборудования и технологий, падение выручки от продаж и возникновение убытков, невозможность вовремя погашать свои долги.

Различные проявления кризиса на предприятии могут быть вызваны как внешними, так и внутренними факторами. Внешние причины кризиса разнообразны и включают в себя неблагоприятные изменения рыночной конъюнктуры, ухудшение ситуации на финансовом рынке (колебания курсов валют и процентных ставок), политические процессы, изменения в налоговом законодательстве и механизмах сертификации, контроля деятельности фирм и т. п.

Внутренние причины кризиса связаны с управлением предприятием и заключаются в непонимании руководством тех возможностей, которые несут в себе инновации, в неумении связать воедино различные силы, движущие инновационным процессом – управление ресурсами, финансами, персоналом.

Последствия кризиса для управления предприятием заключаются в сокращении персонала, «перегрузке» оставшихся работников и снижении их производительности, в ослаблении мотивации их труда и возрастании сопротивления изменениям, в том числе инновациям, со стороны коллектива.

Таким образом, управление в условиях кризиса означает постановку руководителя в *нестандартную ситуацию* – как для него самого, так и для его подчиненных. Если руководитель будет придерживаться хорошо зарекомендовавших себя ранее – в докризисный период – методов, стилей управления, форм стимулирования, распределения полномочий и ответственности, кризис не только не будет преодолен, но только углубится (что может привести к банкротству предприятия, его поглощению). Невозможно решить нестандартные проблемы, используя ставшие стандартными средства.

Между тем, предприятие может *выйти из кризиса* только двумя путями: повысив производительность труда и снизив издержки производства и повысив продажи. А для этого необходимо, во-первых, системное внедрение инноваций практически во все аспекты деятельности предприятия; во-вторых – повышение эффективности управления.

Эффективное руководство в условиях кризиса предполагает осознанное управление изменениями, которые неизбежно возникают во всех аспектах деятельности предприятия. Эти изменения связаны с адаптацией к ухудшающимся условиям и с инновациями. **Общий подход к управлению изменениями** в деятельности предприятия, которого должны придерживаться руководители, включает в себя:

- осознание необходимости изменений, что означает всесторонний анализ руководством кризисной ситуации и выявление ключевых факторов кризиса, связанных как с внешней средой предприятия, так и с проблемами в его управлении;

- принятие решения о переходе от нынешнего состояния к будущему. Фактически это означает формирование антикризисной стратегии, в которой должны быть представлены инновации в производственной, коммерческой, финансовой, управленческой составляющих деятельности предприятия;

- прогнозирование проблем, неизбежных для всякого процесса изменений: сопротивление им со стороны коллектива; недостаточная последовательность руководителей разных уровней в реализации антикризисных действий, высокий уровень стресса, возникающего у работников и усложнении их работы; конфликты между руководителем и подчиненными, а также в самих коллективах; потеря контроля над ситуацией;

- изменение поведения работников, поставленных в новую, нестандартную ситуацию, в которой возникают новые роли, обязанности и взаимоотношения.

Алгоритм действий руководителя по управлению изменениями в ходе антикризисной деятельности и развития инновационного процесса включает в себя шесть основных шагов:

Шаг первый – анализ всего комплекса возникших проблем вместе с коллективом и определение наиболее важных, по мнению работников, причин возникновения кризиса на предприятии. Для

руководителя важно то, что устранение именно этих причин встретит наименьшее сопротивление со стороны персонала, поэтому инициация изменений должна начаться именно с вовлечения коллектива в решение проблем, выделенных самими работниками в качестве основных.

Шаг второй – совместная выработка общего представления, как должно выглядеть предприятие после выхода из кризиса. Это означает постановку руководством таких целей развития предприятия, которые в значительной мере совпадут с личными целями работников. Общими для всего предприятия и отдельных работников интересами в кризис могут быть сохранение рабочих мест, реализация своих способностей и занятие освободившихся руководящих должностей.

Только в случае объединения целей у руководства и коллектива будет общее понимание того, как организовать процесс выхода из кризиса, повысить конкурентоспособность и сделать управление более эффективным.

Шаг третий – поощрение согласованной работы членов коллектива при выработке предложений по ускорению внедрения инноваций, преодоление сопротивления изменениям, стимулирование компетентных советов и предложений руководителю по улучшению различных процессов. Средством здесь является поощрение командной работы, о чем говорилось в п. 1.4. «Эффективная командная работа: «Team-Management», «каракури», «кайдзен» и «мю-да».

Шаг четвертый – равномерное распределение участия в изменениях среди всех функциональных подразделений предприятия. К примеру, внедрение нового высокопроизводительного оборудования и смена технологий производства должны повлечь изменения не только в подразделениях, подчиненных техническому директору. В частности, внедрение технических новинок должно повлечь за собой изменения в требованиях к найму, подготовке и переподготовке персонала, в путях продвижения готовой продукции на рынке, к изменению системы расчетов с поставщиками и потребителями. Поэтому другие линейные руководители, контролирующие прочие функции (сбыт, финансы, кадры, охрану труда и безопасность, маркетинг и пр.) также должны внести свой вклад в изменения деятельности всего предприятия, чтобы добиться максимального эффекта от инноваций и скорейшего выхода из кризиса.

Шаг пятый – намеченные изменения должны найти отражения в организационной структуре управления предприятием, в системе мотивации труда, в кадровой политике. Например, в японских корпорациях широко распространена система пожизненного найма работников, когда руководство обязуется «провести» сотрудника по разным ступеням карьерной лестнице в соответствии с установленным планом, если он будет соответствовать определенным критериям. Эти требования к работнику основаны на его очень интенсивной самоотдаче и подчинению многих личных целей сотрудника потребностям предприятия (даже в свободное время от него может потребоваться выработка предложений по улучшению своей деятельности, написание справочников, инструкций и т. п.).

Шаг шестой – отслеживание процесса обновления и адаптация антикризисной стратегии к проблемам, возникающим в ходе его реализации. Важность этого шага обусловлена тем, что осуществление изменений «по запланированному» невозможно – всегда появляются задержки, препятствия, непредвиденные осложнения, отрицательные реакции людей, столкнувшихся с реальными переменами в их каждодневной работе. И руководитель должен быть способен ответить на эти реакции таким образом, чтобы учесть разумные замечания или привести разумные объяснения, почему изменения должны произойти как запланированы.

Выполнение всех этих шагов, образующих алгоритм осуществления изменений, формирует из линейного руководителя **специалиста по антикризисному управлению**. До недавнего времени считалось, что специалист по антикризисному управлению работал лишь в организациях, находящихся в ситуации неплатежеспособности и близости к банкротству. Но это довольно узкий подход. В настоящее время практически каждому предприятию требуются линейные руководители – специалисты по антикризисному управлению.

Стратегия антикризисной деятельности линейного руководителя складывается из большого числа составляющих и эффективна только в случае выполнения определенных условий:

1. *Возможность осуществлять руководство* – фактически антикризисный руководитель должен пересмотреть стратегию управления предприятием, наметить и реализовать методы и пути преодоления кризиса. Ему приходится не только заниматься выбором

различных альтернатив, но и ставить конкретные задачи перед подчиненными.

2. *Лидерское положение в организации* – антикризисная деятельность руководителя дает возможность добиться поставленной цели только в том случае, если работники признают его лидером и готовы подчиняться новым установкам, которые возникают в период изменений. Здесь большую роль играет психологический аспект.

3. *Успешное консультирование* – руководитель, начав управляемые изменения, часто располагает навыками, неизвестными другим сотрудникам. Он должен не только раздавать, но и объяснять поставленные задачи.

Антикризисное руководство управляющего в немалой степени содержит в себе психологический фактор. Разные руководители в одной и той же ситуации могут выбрать разные методы и стили управления, и сама антикризисная стратегия может быть «жесткой» (централизованной) или достаточно мягкой (с повышением доли самоуправления) – это зависит от того, как работники предприятия реагируют на происходящие изменения.

В любом случае, изменения в сфере управления предприятием, равно как и осуществление руководства в нестандартных ситуациях, вскрывают противоречивые интересы разных людей и создают почву для конфликтов. Поэтому антикризисная деятельность руководителя неизбежно связана с **управлением конфликтами**. И в этом процессе можно выделить два основных направления: предотвращение конфликтов и их преодоление.

Предотвращение (предупреждение) *конфликтов* заключается в сведении к минимальному уровню условий и факторов деятельности коллектива, которые могли бы послужить причиной возникновения конфликтов. Это направление заключается в проведении руководителем профилактических и организационных мероприятий, имеющих своей целью улучшение условий труда, создание оптимальной управленческой структуры, совершенствование системы стимулирования и поощрения персонала и т. д.

Преодоление уже случившихся *конфликтов* заключается в выяснении внутриколлективных противоречий и их последующего устранения. Для этого руководителю необходимо проанализировать сложившуюся систему интересов, которые движут работниками и являются основой их истинных мотивов. Такие истинные мотивы

связаны, как правило, с ростом своих доходов, со стремлением подчинить себе других членов коллектива, с усилением личной власти.

Анализ конфликта состоит из нескольких этапов: определение его предмета и сторон (участников), выделение основного вопроса или проблемы, определение причин возникновения противостояния, выбор альтернативы по устранению проблемы. Существуют различные *методы преодоления конфликтной ситуации*:

1. Административные методы, которые представляют собой формальную реакцию руководителя, его непосредственное вмешательство в ход конфликта. Эти меры часто используются при разрешении конфликтов между подразделениями и отделами путем так называемого «разведения» их руководителей по целям и средствам.

2. Организационные методы, которые используются для проведения изменений в структуре предприятия. Они включают в себя уточнение формулировки и распределения задач между работниками, перераспределение должностных полномочий и устранение «двойного подчинения», создание единой программы деятельности предприятия в целом и его работников в отдельности.

3. Методы межличностного взаимодействия, включающие сглаживание ситуации, уход руководителя от участия в конфликте, занятие им позиции одной из сторон, а также компромисс и сотрудничество.

При *сглаживании конфликтной ситуации* руководитель не пытается детально разобраться в ней, для него главное – сохранить отношения в коллективе и не допустить снижения производительности добросовестности труда. А в ходе инновационного процесса сглаживание конфликта может быть целесообразно для смягчения противодействия изменениям со стороны той части коллектива, интересы которой эти изменения нарушили. Поэтому действия руководителя носят обыденный характер, словно проблема отсутствует. Но в большинстве случаев этот метод не приносит положительных результатов, так как причины возникновения конфликта не были устранены, и он может на время «затихнуть» или перейти из явной формы в скрытую, что еще более опасно.

При *уходе от проблемы* руководитель не вмешивается в конфликт, что еще больше накаляет обстановку, так как стороны чувствуют, что их игнорируют. Обычно стороны не могут добиться своих целей в этом конфликте, если только не переводят его на дру-

гой уровень, втягивая в него высшее руководство. Однако в некоторых ситуациях руководителю действительно лучше не вмешиваться во взаимоотношения работников, если они не носят острый характер и не мешают осуществлению деятельности.

При *принятии* руководителем *позиции одной из конфликтующих сторон* он втягивается в противостояние, что вынуждает его использовать жесткие меры и властные полномочия. При этом важно помнить, что не всегда действия сторон конфликта честны и справедливы, что, в конечном счете, всегда приводит к ущемлению интересов одной из сторон. Однако подавленная сторона вряд ли будет долгое время находиться в подобном положении, таким образом, конфликты будут вспыхивать постоянно, причем с нарастающей силой.

При стремлении руководителя к *компромиссу* во внимание принимается мнение каждой из сторон, что позволяет разрешить конфликт в достаточно быстрые сроки. Однако здесь существует другая проблема – качество решения. Как правило, здесь нет детального рассмотрения руководителем всей ситуации и возможных альтернатив разрешения ситуации.

При развитии *сотрудничества* руководителя и конфликтующего коллектива происходит обсуждение позиции каждой из сторон, выявление различий и схожих моментов и принятие оптимального решения. Безусловно, такой путь разрешения конфликта является предпочтительным для управления в условиях кризисной ситуации и для преодоления сопротивления изменениям.

Таким образом, руководство предприятием в кризисной ситуации должно учитывать два важных момента – объединение целей, способностей и возможностей руководителя и коллектива, а также своевременное выявление и разрешение неизбежно возникающих конфликтов.

Контрольные вопросы

1. Какой этап в развитии предприятия принято считать кризисом?
2. Что означает нестандартная ситуация для руководителя в управлении в условиях кризиса?
3. Какими путями предприятие может выйти из кризиса?

4. В чем состоит общий подход к управлению изменениями в деятельности предприятия?

5. Какой должен быть алгоритм антикризисных действий руководителя по управлению изменениями?

6. Как из линейного руководителя может сформироваться специалист по антикризисному управлению?

7. Что должна включать в себя стратегия антикризисной деятельности линейного руководителя?

8. Почему антикризисная деятельность руководителя неизбежно связана с управлением конфликтом?

9. Какие существуют методы преодоления конфликтной ситуации в процессе антикризисного управления?

10. Полезно ли руководителю всегда стремиться к сглаживанию конфликтной ситуации в условиях борьбы с кризисом на предприятии?

3. Специфика труда современного линейного руководителя

3.1. Руководитель как эффективный коммуникатор

Сегодня связь «человек – человек» становится главной как для осуществления руководства, так и для взаимодействия работников любого уровня между собой. Сегодня работники все меньше становятся «винтиками», отождествленными со своей функцией (копать, сверлить, точить, пилить и т. п.), во многом благодаря росту уровня образования, культурных потребностей. Они становятся источниками и приемниками **информации**. И руководитель вынужден осуществлять управление коллективом через **коммуникационный процесс**, принимая, обрабатывая и передавая большие объемы информации. Таким образом, руководитель становится «информационным центром» определенного технологического процесса – **коммуникатором**. И от эффективности его управления информационным обменом (**коммуникацией**) напрямую зависит и эффективность линейного руководства.

Виды коммуникаций в организации:

1. *Межуровневые коммуникации*, в которых информация перемещается внутри предприятия с уровня на уровень управления в рамках вертикальных связей. Таким путем руководитель сообщает нижестоящим работникам о текущих задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах и т. п. Например, технический директор может сообщать начальнику участка о предстоящих изменениях в парке используемого оборудования. Тот, в свою очередь, должен проинформировать подчиненных ему горных мастеров об особенностях готовящихся изменений.

2. *Коммуникации по восходящей* выполняют функцию оповещения верхних уровней управления о том, что происходит на низших уровнях. Таким путем руководство узнает о текущих или назревающих проблемах и предлагает возможные варианты исправления положения дел. Движение информации происходит в форме отчетов, предложений и объяснительных записок.

3. *Коммуникации между подразделениями* основаны на горизонтальных связях руководителей разных функциональных подразделений, обмен информацией между которыми необходим для координации задач и действий. Руководство должно добиваться, чтобы подразделения работали совместно, продвигая предприятие в

нужном направлении. Примером такой слаженной работы можно считать сотрудничество производственных участков, отдела снабжения, и бухгалтерии в процессе поставки, оплаты и использования материальных ресурсов.

4. *Коммуникации «руководитель – подчиненный»* являются примером обмена информацией по вертикали, но рассматриваются отдельно, поскольку составляют основную часть коммуникативной деятельности руководителя. Эти коммуникации связаны с прояснением задач и ожидаемых результатов, с обсуждением проблем эффективности работы, с достижением признания и вознаграждения с целью мотивации и т. п.

5. *Коммуникации между руководителем и рабочей группой* позволяют руководителю повысить эффективность совместных действий группы людей. Поскольку в обмене информацией участвуют все члены группы, каждый имеет возможность высказаться о новых задачах и приоритетах подразделения, о предстоящих изменениях и возможных их последствиях, о недавних проблемах и достижениях и т. п.

6. *Неформальные коммуникации* очень важны для эффективного использования социально-психологических методов управления. Так, слухи передают информацию много быстрее, чем каналы формального сообщения. Поэтому руководитель может использовать их для запланированной утечки и распространения определенной информации. Известно, что информация, передаваемая по каналам неформального сообщения (слухи), чаще оказывается точной, а не искаженной, и до 90% слухов точны в отношении непротиворечивой информации о самом предприятии.

Практика участия руководителя в коммуникационном процессе раскрывается с помощью **коммуникационного стиля** – метода определения человеком своей роли в коммуникационном процессе. Его главными характеристиками являются *открытость* (намерение «выдавать» собеседникам имеющуюся информацию), *внимание* (способность «впитывать» информацию от других участников коммуникационного процесса, даже не вовлеченных в общение непосредственно) и *обратная связь* (степень реакции на полученную информацию).

Основные коммуникационные стили, используемые во всех видах внутриорганизационных коммуникаций, включают в себя нижеследующие.

Реализация себя – стиль, который характеризуется как максимальной открытостью, так и максимальной обратной связью, при должном уровне внимания. Такой стиль является идеальным для большинства ситуаций, в которых руководитель осуществляет коммуникационный процесс, однако он требует от руководителя определенных навыков общения. Это означает умение слушать собеседников, не навязывая им свою волю и не пропуская никакой информации «мимо ушей», грамотно выстраивать и аргументировать информацию, передаваемую другим. Использование этого стиля является залогом эффективных коммуникаций руководителя.

Открытие себя – коммуникационный стиль, который характеризуется как максимальной открытостью, так и максимальной обратной связью; при этом внимание может быть «заглушено». В идеальных условиях этот стиль является желательным для эффективных действий руководителя, который может с его помощью расположить коллектив к себе. Однако на практике разные факторы, всегда сопровождающие управленческий процесс (политика организации, разница в статусе, обладание конфиденциальной или неоднозначно толкуемой информацией и т. п.) делают такой стиль приемлемым для построения эффективной коммуникации в редких случаях.

Замыкание в себе – стиль, для которого характерны одновременно низкий уровень открытости и низкий уровень обратной связи, а также внимания. Человек в этом случае как бы изолирует себя, не давая другим познать его. Этот стиль часто используют «интроверты» – люди с тенденцией больше обращать свой разум вовнутрь себя. Использование этого стиля руководителем обычно проявляется в сокрытии своих идей, мнений, расположений и чувств к другим. В чистом виде применение такого стиля коммуникации руководителя с подчиненными, рабочими группами и между коллегами нежелательно, так как, кроме потерь и несвоевременной передачи информации, ведет к росту слухов и домыслов.

Защита себя – коммуникационный стиль, который характеризуется низким уровнем открытости, но высоким уровнем обратной связи и внимания. Он широко используется руководителями для того, чтобы лучше узнать других или более правильно оценить их.

Обычно руководители, использующие данный стиль, мало открыты для других, но любят обсуждать их поступки, любят слушать о себе, но не любят обсуждать свои качества, особенно негативные, с другими людьми. Частое использование данного стиля может привести руководителя к неконструктивным выводам и решениям, снизить эффективность управления.

Торговля за себя – часто используемый стиль, связанный с умеренной открытостью и обратной связью, при котором человек выдает информации ровно столько, сколько получает ее от других, и при этом старается «выудить» ее побольше. Несмотря на естественность такого коммуникационного поведения для многих руководителей, акцент на этом стиле сокращает объем обмениваемой информации и делает коммуникационный процесс менее эффективным.

Неверно думать, что какой-то один из названных коммуникационных стилей является наиболее желательным. Однако практика эффективной коммуникации свидетельствует, что стиль, при котором руководитель *реализует себя*, более желателен и должен быть использован в большом количестве ситуаций. Владение таким стилем является настоящим достоинством.

Таким образом, коммуникационные стили определяют соотношение между той информацией, которой руководитель располагает, которую передает другим и получает извне. А ответ на вопрос, как он это делает, то есть каков его психологический профиль как участника информационного общения, дает классификация **коммуникационных типов руководителей**:

1. *Руководитель-генератор идей*. Такой человек достаточно поверхностен, видит общий план и не любит опускаться до мелочей; креативен, быстро загорается какой-то идеей, но редко доводит ее до логического завершения. Психотип такого руководителя чаще всего экспрессивный – скорость речи быстрая, мимика живая, он неусидчив и не любит монотонных занятий, вроде отчетности; редко считается с чужой точкой зрения (пример – «есть два мнения – мое и неправильное»). Коммуникационный стиль такого руководителя обычно «открытие себя», при этом он слабо воспринимает информацию, получаемую от других.

2. *Руководитель-бюрократ* – полная противоположность «генератора идей», он любит все систематизировать, большую часть

времени проводит за написанием отчетов, сводок, актов, поэтому у него практически не остается времени на то, чтобы наладить отношения с сотрудниками, клиентами, поставщиками. Психотип у «бюрократа» чаще всего аналитический – речь монотонная, спокойная, в суждениях он точен и конкретен, поступает лишь по букве закона, поэтому должностные инструкции такому менеджеру нужны, как воздух. Коммуникационный стиль такого руководителя, чаще всего, – «торговля за себя».

3. *Руководитель-коммуникатор*, который получает и передает большое количество информации, однако тратит слишком много времени на сам коммуникационный процесс, вместо использования его результатов. Психотип такого руководителя более всего близок к дружескому – он общителен, легко сходится с людьми, часто имеет большой авторитет во внешней среде. Коммуникационным стилем такого руководителя зачастую является «реализация себя».

4. *Руководитель-производитель* результатов, для которого характерны концентрация полномочий и самостоятельное принятие решение, а также некоторое недоверие к подчиненным и коллегам. Его девиз: «Если хочешь, чтобы было сделано хорошо – сделай это сам». Основной коммуникационный стиль такого руководителя – «защита себя». По психотипу такой руководитель близок к директивному – делает все сам, не доверяя важных решений никому. Поэтому, когда он начинает не справляться с работой, то с горечью констатирует: «У меня людей в подчинении все больше и больше, а ухожу я все позже и позже. Никому ничего нельзя доверить».

Какой из данных типов коммуникационных типов руководителей предпочтителен? Ответа на этот вопрос не существует, поскольку это определяется внутренними качествами личности человека, его психотипом. Однако каждый из руководителей такого типа может быть полезным в организации, если адекватно интегрирован в коммуникационные сети.

Коммуникационная сеть – это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе людей с помощью информационных потоков. Коммуникационная сеть сама по себе может влиять на сокращение или увеличение разрыва между посланной и полученной информацией, в зависимости от числа ее участников и конструкции сети (рис. 4).

На рис. 4 отражены устоявшиеся образцы коммуникационных сетей для групп одной и той же или разной численности.

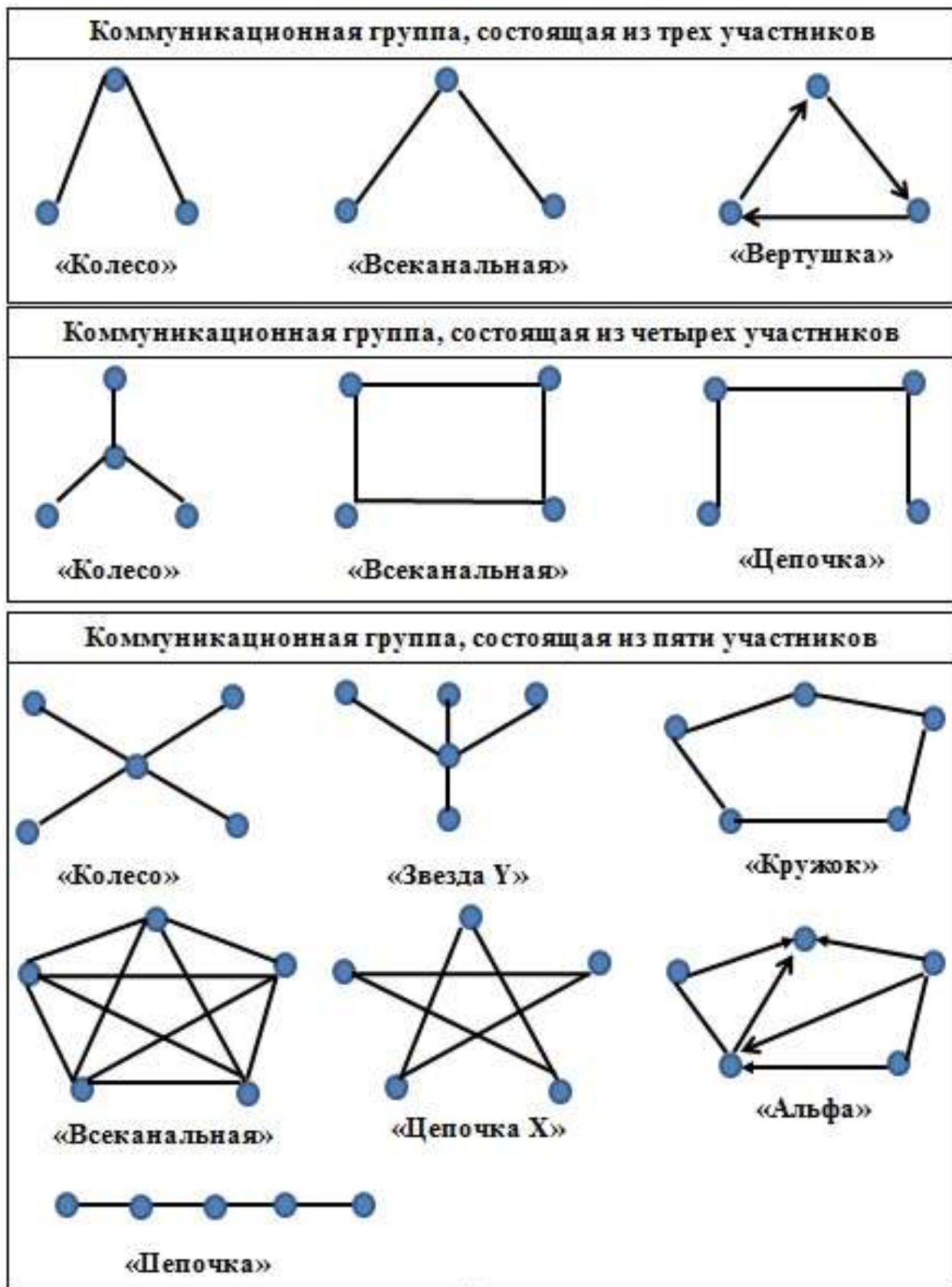


Рисунок 4. Образцы коммуникационных стилей в группах работников

В сетях типа «*кружок*» члены группы могут обмениваться информацией только с теми, кто расположен рядом с ними.

В сетях типа «*колесо*» представлена формальная, централизованная иерархия власти, при которой подчиненные обмениваются информацией друг с другом через своего руководителя. Объективной основой такой ситуации является то, что руководитель, находящийся в центре «колеса», имеет больше коммуникационных связей, чем другие члены группы. Он получает больше посланий, чаще признается другими членами группы как лицо, выполняющее лидерские функции, больше оказывает социального влияния на других членов группы, несет большую ответственность за передачу информации; от него больше, чем от других, ожидается окончательное решение проблемы.

Аналогичная картина наблюдается в сетях типа «*Звезда Y*». Такие сети называются централизованными и могут быть эффективны, если решаются простые проблемы.

Другой тип властной иерархии представляют коммуникационные сети типа «*цепочка*», в которых появляются горизонтальные связи – элемент децентрализации управления.

«*Всеканалные*» сети представляют полностью децентрализованные группы. Обычно это требуется, когда необходимо участие всех работников в решении сложных проблем. Такой подход называют еще открытыми коммуникациями.

Более сложные информационные связи с меньшей децентрализацией информационных потоков представляют собой сети типа «*вертушка*» и «*альфа*», в которых имеются ограничения на то, какую часть из получаемой информации человек может передавать другим участникам коммуникационного процесса. Сети такого типа характерны для сложной организационной структуры управления предприятием, с несколькими уровнями управления и распределением полномочий между разными руководителями.

Знание типов коммуникационных сетей особенно важно для понимания отношений власти и контроля в управлении предприятием. Известно, что сокрытие или централизация информации поддерживают властные отношения. Характер взаимозависимости работ и людей в группе или организации будет определять тип более эффективной коммуникационной сети. Простая взаимозависимость допускает использование централизованных сетей. Сложная взаи-

мозависимость требует «командного» подхода к построению коммуникационных сетей.

Контрольные вопросы

1. Что представляет собой коммуникационный процесс в системе руководства предприятием?
2. Что подразумевает роль руководителя как коммуникатора?
3. Какие существуют виды коммуникаций в организации?
4. Что включают в себя коммуникационные стили руководителя?
5. Какие бывают коммуникационные типы руководителей?
6. Что представляет собой коммуникационная сеть предприятия?
7. Что такое управленческая коммуникация?
8. Что характеризует управленческую связь типа «человек – человек»?
9. Что является характеристиками коммуникационного стиля работника и руководителя?
10. Какие виды коммуникационных сетей в наибольшей степени отвечают управлению инновационным процессом на предприятии?

3.2. Разработка и принятие обоснованных управленческих решений

Принятие решений есть основа, сущность труда руководителя, его «хлеб». Принятие решения представляет собой сознательный выбор из имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желательным состоянием предприятия.

В управлении промышленным предприятием принятие решений осуществляется линейными руководителями различных уровней и носит достаточно формализованный характер, так как решение касается не только одной личности, а в основном относится к подразделению или к предприятию в целом. Выделяют два уровня решений в организации: *индивидуальный* (решения руководителя передаются для исполнения одному работнику или небольшой группе) и *организационный* (в исполнении которых участвует практически все предприятие).

В зависимости от того, как процесс принятия решения воспринимается и интерпретируется на различных уровнях управления (индивидуальном или организационном), можно выделить четыре **модели принятия решений** линейным руководителем.

Рациональная модель предполагает выбор такой альтернативы, которая принесет максимум выгоды для предприятия. В рамках такого подхода требуется всестороннее определение проблемы, изнурительный поиск альтернатив, тщательный подбор данных и их углубленный анализ. Оценочные критерии в этом случае обычно определяются руководителем в начале процесса анализа проблемы. Обмен информацией должен происходить беспристрастно на основе выбора лучшей альтернативы для организации в целом.

Модель ограниченной рациональности в принятии управленческих решений означает, что руководитель в своем желании быть рациональным зависит от своей компетентности, стремления к знаниям, привычек и предубеждений. В зависимости от преобладания отдельных стремлений руководителя данная модель может иметь две разновидности: *лично ограниченный рационализм*; *организационно ограниченный рационализм*.

В последнем случае определение проблемы происходит упрощенным образом, и поиск альтернативы осуществляется, по крайней мере, в начале процесса в известных для руководителя или все-

го коллектива предприятия областях. Анализ данных также упрощается, сдвигаясь с долгосрочных ориентиров на краткосрочные. Обмен информацией точен только отчасти, и отражает во многом индивидуальные предубеждения руководителя, основанные на целях отдельных подразделений. Критерии оценки различных альтернатив при принятии решения основаны на прошлом опыте.

Политическая модель управленческих решений обычно отражает желание руководства предприятия максимально реализовать в первую очередь свои личные интересы. Следовательно, предпочтительные варианты действий устанавливаются еще на раннем этапе процесса, исходя из целей лидирующих «группировок» в руководстве предприятия. Обмен информацией о целях, задачах и средствах, закладываемых в управленческое решение, здесь носит случайный характер. Определение проблемы, поиск альтернативы, сбор данных и оценочные критерии выступают, скорее всего, как средства, используемые для того, чтобы склонить решение в чью-либо пользу. Управленческое решение в данном случае становится функцией распределения власти в организации.

Разумеется, для эффективного управления необходимо принятие руководителями обоснованных решений, для которых идеальной является рациональная модель.

Процесс принятия управленческих решений в управлении предприятием представляет собой сложную систему различных действий, состоящую из ряда этапов и стадий, начинающийся с формулирования проблемы и заканчивающийся совершением действий, устраняющих эту проблему.

Первая стадия рассматриваемого процесса состоит в *признании необходимости решения* и включает в себя четкое определение проблемы, ее детальное формулирование и определение критериев ее успешного решения.

Если исходить из того, что управленческое решение – это реакция на возникшую проблему, то для руководителя важно признать или не признать ее значимость. Признание проблемы является необходимым условием для ее решения, так как если проблема не важна для того, кто принимает решения, то и принятие решения не состоится.

Определение и последующее формулирование проблемы позволяет руководителю ранжировать ее в ряду других проблем, для

чего необходимо принять во внимание следующие особенности проблемы:

- последствия проблемы (необходимость использования материальных, трудовых, финансовых ресурсов и т. п.);

- воздействие на предприятие (как изменится финансовое положение, состояние производства, система мотивации персонала и пр., если проблема будет решена или не будет решена);

- срочность решения проблемы (ограничения времени на принятие руководителем решения);

- уровень компетенции руководителя, необходимый для принятия решения, и наличие у него необходимого времени;

- акцент внимания к данной проблеме (наличие у участников процесса принятия и исполнения управленческого решения мотивов, стимулов и средств к решению проблемы);

- жизненный цикл конкретной проблемы (будет ли ее решение самостоятельным процессом или для решения данной проблемы надо решить ряд других, или она решится сама собой в ходе решения прочих проблем).

Вторая стадия принятия управленческого решения заключается в определении *критериев успеха*, что позволит снизить количество ошибочных решений и повысить эффективность управления. На практике этот этап должен начинаться с определения установок двух типов: «мы должны» и «мы хотим». При этом все то, что должен сделать руководитель в процессе решения проблемы, должно быть определено до того, как будут предложены альтернативы действий, приводящих к решению проблемы.

В случае установки «мы хотим» руководитель рассматривает те цели, которые желательны, но не требуют разработки специальных альтернатив. Такие цели неотъемлемы от деятельности современного предприятия – например, увеличение рентабельности, снижение затрат, внедрение новых технологий, повышение производительности труда. Установка «мы хотим» заставляет руководителей думать о различных вариантах решения проблемы, не исключая даже идеальных. Это способствует развитию творческого подхода к решению проблемы путем расширения границ эффективности для предложения новых альтернатив.

Третья стадия выработки управленческого решения состоит из этапов разработки, анализа и отбора *альтернатив*. Как только

определены факторы, ограничивающие решение, руководитель может начинать работу по определению альтернатив – возможных действий для окончательного решения проблемы. Важно помнить, что некоторые альтернативы легко определить, так как они представляют собой положительный прошлый опыт. Как правило, они стандартны и легко вписываются в определенные руководителем признаки лучшего решения.

Однако в деятельности предприятия нередко возникают нестандартные, уникальные проблемы, решение которых не уместится в привычные рамки. В этом случае необходим творческий подход. Существует много методов творческого поиска альтернатив: «мозговой штурм»; выдвижения предложений; групповой анализ ситуации; причинно-следственная диаграмма. Важно понять, что творческая обстановка при поиске альтернатив создается самим руководителем, который может сделать работников создателями нового знания о решении нестандартных проблем.

Четвертая стадия процесса разработки и принятия управленческого решения – *сравнение и отбор альтернатив* для последующего выбора наиболее предпочтительной из всех. Это предполагает определение отрицательных и положительных сторон рассматриваемых альтернатив и установление между ними некоего уровня компромисса. Для этого используются как количественные, так и качественные показатели. Наиболее известным методом отбора альтернатив является «дерево решений», позволяющие действовать в условиях неопределенности и объединить в одну картину варианты решения, риски и вероятные последствия.

Практика применения метода «дерева решений» включает в себя такие последовательные шаги, как инвентаризацию альтернатив, их ранжирование по соотношению «риск – выгода», принятие решения о предпочтительности последствий рассматриваемых альтернатив с учетом их затратности, оценка вероятности получения ожидаемых альтернативных результатов.

Пятая стадия – окончательный *выбор альтернативы* – является кульминацией в процессе принятия решения. Известно, что многие руководители не любят этот этап, пытаются избежать его или переложить на другого, так как это налагает на них значительную ответственность за судьбу предприятия в ходе решения проблемы. Однако эффективный анализ альтернатив позволяет снизить

риски, если используются три подхода: учет прошлого опыта; эксперимент; структурный анализ.

Анализ *прошлого опыта* является наиболее часто применяемым подходом в выборе альтернативы. Уверенность многих руководителей в его эффективности основана на утверждении о том, что чем выше уровень управления, тем больше руководителю требуется опыта и тем больше он востребован.

Опыт в принятии решений развивает умение и навыки руководителя в самостоятельном суждении и интуиции. Вместе с тем многие считают, что расчет на прошлый опыт для отбора альтернатив решения может быть недостаточно эффективным. Это происходит вследствие постоянной опасности недостаточного учета и анализа причин прошлых ошибок и неудач. Опыт сам по себе очень индивидуален, и может не удовлетворять текущим условиям. Поэтому обоснованное решение должно быть основано на прогнозе будущих событий, а опыт отсылает к прошлому. Тем не менее, он становится полезным инструментом в принятии решений, если имеет место его тщательный анализ, а не слепое следование ему, и если в ходе этого анализа выявляются основательные причины прошлого успеха или неудач.

Эксперимент как метод выбора альтернативы основан на том, что одна или несколько альтернатив апробируются на практике с целью определения того, что же может произойти. Существует мнение, что эксперимент – едва ли не единственный путь для руководителя добиться уверенности, что принимаемое им решение правильное. Однако следует принять во внимание дороговизну процесса экспериментирования. Также на промышленных предприятиях высокая затратность производства зачастую не позволяет проделать полномасштабный эксперимент. Поэтому он может быть использован только после всестороннего и глубокого рассмотрения и анализа.

Наиболее общим и, вероятно, самым эффективным методом отбора альтернативных решений является проведение их *структурного анализа*. Этот метод предусматривает решение проблемы на основе поиска взаимосвязей между наиболее важными ее показателями, ограничениями и факторами, которые ранжируются по отношению к поставленным целям. Несмотря на то, что это есть, по сути, «кабинетный» метод принятия решения, он требует от руко-

водителя высокой квалификации и навыков коллегиального обсуждения проблемы.

Метод структурного анализа также предусматривает разложение каждой альтернативы на части и изучение их по отдельности. Важным инструментом данного метода является использование количественных методов и компьютерных моделей решения.

Шестая стадия представляет собой *выполнение решения*. Она состоит из организации выполнения решения, анализа его результатов и контроля полноты выполнения. Наиболее распространенной ошибкой руководителей разного уровня является предположение, что если окончательный выбор альтернативы им сделан, то решение обязательно будет выполнено «само собой».

Важной частью выполнения управленческого решения является встраивание в него *механизма получения информации* о ходе его выполнения. Основой такого механизма должна стать система обнаружения ошибок и выявления конкретных результатов, достижения поставленных целей в действиях по выполнению решения. Когда такая система работает эффективно, препятствия выполнению решений могут быть устранены до того, как они проявятся – путем создания соответствующих условий. Полученная в ходе отслеживания информация необходима для проведения корректировки действий, которые занимают в работе руководителя много времени. При этом информация, полученная из первоисточника всегда лучше, чем подготовленный работниками отчет.

В реальном мире существуют **ограничения**, препятствующие применению последовательной и системной процедуры принятия решения. К таким препятствиям относятся следующие.

Во-первых, зачастую руководители не осведомлены о некоторых важных проблемах, поскольку они либо перегружены решением прошлых проблем, либо проблема скрывается от них подчиненными.

Во-вторых, зачастую не представляется возможным для руководителя получить всю относящуюся к данной проблеме информацию, в особенности, если ее должно сообщить ему вышестоящее руководство.

В-третьих, если руководители ограничены по времени, то они зачастую принимают не самые обоснованные и эффективные решения.

В-четвертых, во многих случаях оказываются рассмотренными не все альтернативы, а при их оценке и выборе недостаточно учтена связь между различными проблемами.

В-пятых, не всегда руководители связывают свои действия по решению проблемы с теми целями, которые необходимо достичь. Это возможно в случае, если они используют свои полномочия и ресурсы не для решения проблемы, а для личных целей.

Безусловно, все эти ограничения существенно снижают эффективность принятия управленческих решений. Вместе с тем, способом ее повышения является *профессиональная интуиция* руководителя – способность обобщать весь имеющийся опыт в простых категориях и понятиях, использовать воображение. Всеобщий и одновременный охват проблемы и всего процесса ее решения позволяет руководителю с развитой интуицией быстро переходить от одного этапа решения к другому. Поэтому зачастую опытные руководители, приняв правильное решение, затрудняются объяснить, как они это делали.

Целесообразно принять во внимание следующие национальный и исторический опыт принятия стратегических и особо значимых решений:

1. Японский процесс принятия решений, связанный с тем, что как только начинается процесс принятия решения, и до того, как окончательная альтернатива будет сформулирована, руководитель уже формирует ее общее понимание, опрашивая подчиненных о значимых для них средствах и последствиях решения.

На практике это означает, что всех, кого данное решение может затронуть прямо или косвенно, просят записать, как именно это решение повлияет на его непосредственную работу, как изменятся его обязанности, и как все подразделение будет работать в новых условиях. При этом работникам запрещается высказывать свое мнение по поводу предполагаемого шага, рекомендовать что-то или возражать. Но решение работникам предстоит внимательно обдумать. При этом в японских компаниях нет такого понятия, как «совместное принятие решений», но все, на кого решение повлияет, участвуют в его обсуждении и могут к нему подготовиться.

2. Принятие решений Франклином Рузвельтом (президентом США в 1930–1940-х годах). Известно, что Ф. Рузвельт, приступая к решению проблемы, приглашал трех, а иногда и четырех ми-

нистов ее обдумать и индивидуально обсудить с ним возможные решения. Таким образом он добивался того, что его подчиненные (в данном случае – министры), которым нужно будет воплощать решение в жизнь, всесторонне его продумали.

Кроме того, Ф. Рузвельт таким путем узнавал, кто из этих министров, каждый из которых являлся достаточно независимым и уверенным в себе человеком, будет максимально настроен на решение, а значит, у кого больше шансов претворить его в жизнь.

Наконец, таким путем американский президент выявлял разногласия между будущими исполнителями его решения. То есть по его распоряжению несколько компетентных людей тщательно обдумывали возможные альтернативы, поскольку каждый из них мог предложить собственное определение проблемы. У каждого министра была своя идеология, свои убеждения, свои интересы и ценности в жизни. Поэтому та же проблема рассматривалась и анализировалась с разных точек зрения. И после такого обсуждения Ф. Рузвельт самостоятельно принимал решение и передавал его членам кабинета министров для исполнения.

Контрольные вопросы

1. Какова роль процедур принятия управленческих решений в осуществлении эффективного руководства?
2. Какие есть модели принятия управленческих решений?
3. При каких условиях целесообразно применять политическую модель принятия управленческих решений?
4. Из каких стадий состоит процесс принятия управленческих решений?
5. Какие ограничения препятствуют применению последовательной и системной процедуры принятия решения?
6. Что такое профессиональная интуиция руководителя?
7. В чем заключается эксперимент как метод выбора альтернативных вариантов управленческих решений?
8. Как происходит выполнение принятого управленческого решения?
9. В чем специфика японского процесс принятия решений руководителями корпораций?
10. Чему учит исторический опыт принятия решений Франклином Рузвельтом?

3.3. Основы стратегического руководства

Формирование и реализация стратегии – удел высшего руководства предприятия. Это следует из самого определения **стратегии** – направления, в котором будет развиваться предприятие длительное время. Иначе говоря, стратегия есть генеральный план изменений связей внутри предприятия, а также его места в окружающей среде, которые в совокупности приведут к поставленным целям.

Широко распространенные, проверенные практикой и широко представленные в литературе стратегии развития предприятия называются *базисными, или эталонными*. Они отражают четыре подхода к развитию бизнеса и связаны с изменениями следующих переменных: продукт, рынок, отрасль, положение в отрасли, технологии.

Первый тип эталонных стратегий – *стратегия концентрированного роста*, связанная с изменением производимого продукта и рынка, и не затрагивающая другие переменные (отрасль, технологии). Конкретными видами стратегии концентрированного роста являются следующие:

- *стратегия усиления позиции на рынке*, при которой предприятие делает все, чтобы с имеющимся у него продуктом на традиционном для него рынке завоевать лучшие позиции. Такую стратегию зачастую реализуют угледобывающие предприятия, стремясь снизить себестоимость добычи угля и адаптировать условия поставок под требования покупателей. Для реализации этой стратегии требуются большие маркетинговые усилия. Реализация этой стратегии подразумевает зачастую осуществление «горизонтальной интеграции», при которой предприятие пытается установить контроль над своими конкурентами;

- *стратегия развития рынка*, основой которой является поиск новых рынков для давно производимого продукта, который начинает технологически устаревать. Данная стратегия характерна для предприятий машиностроения, приборостроения, химической отрасли, стремящихся выйти на рынки других стран, покупатели в которых не успевают следовать за темпами научно-технического прогресса;

- *стратегия развития продукта*, предполагающая обеспечение роста объемов производства и продаж за счет модернизации

продукта и внедрения новых форм его реализации на уже освоенном рынке. Такой тип стратегии ближе всего к инновационной деятельности.

Второй тип эталонных стратегий составляют такие долгосрочные управляемые изменения, которые предполагают расширение деятельности предприятия путем добавления новых структур (*стратегии интегрированного роста*). Обычно предприятие может прибегать к осуществлению таких стратегий, если оно имеет сильных конкурентов и не может быстро увеличить объем продаж. Причина – отсутствие свободных источников ресурсов и каналов сбыта. Поэтому при интегрированном росте предприятие расширяет долю на рынке за счет получения контроля или поглощения других фирм. Выделяют два вида стратегий интегрированного роста:

- *стратегия обратной вертикальной интеграции*, направленная на рост доли предприятия на рынке за счет приобретения поставщиков и создания дочерних снабженческих структур. Такую стратегию часто используют машиностроительные предприятия при выходе на зарубежный рынок, добиваясь контроля над местными производителями комплектующих. Реализация стратегии обратной вертикальной интеграции может принести положительные результаты, связанные с уменьшением зависимости от колебания цен на ресурсы и комплектующие;

- *стратегия прямой вертикальной интеграции*, выражающаяся в росте объемов производства и продаж за счет приобретения или получения полного контроля над фирмами, осуществляющие продажи конечным потребителям (торговые дома, дилерские сети, склады-магазины, портовые терминалы и пр.). Такой вид интеграции затратен, поэтому выгоден в тех случаях, когда посреднические услуги обходятся предприятию дороже, чем развитие собственной сбытовой сети, или в случае низкой эффективности и добросовестности «бесконтрольных» посредников.

Третий тип эталонных стратегий развития предприятия – стратегия *диверсифицированного роста*, целесообразная в том случае, если предприятие не может успешно продавать свой продукт на любом рынке по причине его устаревания либо высокой цены (следствия неинновационности производства и низкой производительности). К диверсификационным стратегиям относятся следующие:

- *стратегия центральной диверсификации*, основанная на поиске и использовании дополнительных возможностей для обновления производимого продукта, без масштабных инвестиций в инновации. При этом существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает, исходя из тех возможностей, которые заключены в развитии «базового» для предприятия рынка, используемых им технологиях. Именно так угольные предприятия стремятся диверсифицировать свой продукт в процессе обогащения угля;

- *стратегия горизонтальной диверсификации*, предполагающая поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии. При данной стратегии предприятие вынуждено осуществлять массовую замену оборудования и технологий, т. е. инвестировать в инновации, привлекать капиталовложения. При этом инновационный продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, потому по своим качествам он должен быть соответствующим уже производимому продукту. Для угольных предприятий горизонтальная диверсификация возможна при освоении производства газа метана, каменноугольной смолы, сорбентов, извлечения ванадия, германия;

- *стратегия конгломеративной диверсификации*, заключающаяся в расширении деятельности предприятия за счет производства продуктов, технологически не связанных с имеющимися, и их реализации на новом рынке. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности, от компетентности персонала предприятия, особенно ее руководства, наличия необходимого капитала.

Четвертым типом эталонных стратегий развития предприятия является стратегия *сокращения*. Она реализуется, когда предприятие нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста, или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдается ускорение научно-технического прогресса в отрасли, кардинальные изменения требований к товару. В этих случаях целесообразно использовать спланированное сокращение производства традиционного продукта и высвободить ресурсы для радикальных перемен. Выделяются четыре вида стратегий сокращения:

- *стратегия ликвидации*, представляющая собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляющаяся тогда, когда предприятие не может без критических для него убытков продавать свой продукт. Это означает выход из данной подотрасли и переход в другую, с сокращением масштабов детальности – к примеру, если угледобывающее предприятие будет постепенно наращивать глубину переработку угля и, в конце концов, сконцентрируется на ней;

- *стратегия «сбора урожая»*, предполагающая отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе. Эта стратегия применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может еще приносить прибыль. Данная стратегия предполагает сокращение затрат на закупки, на рабочую силу и максимальное получение дохода от распродажи имеющегося продукта. Иными словами, данная стратегия рассчитана на то, чтобы при постепенном сокращении данного бизнеса до нуля добиться за период сокращения получения максимального дохода;

- *стратегия частичного сокращения*, суть которой заключается в том, что предприятие закрывает (перераспределяя оборудование, ресурсы и работников) или продает одно из своих подразделений для осуществления долгосрочных изменений в производимых продуктах, технике и технологиях. Обычно это предшествует старту инновационного процесса на предприятии, когда наиболее «инертные» процессы, не способные участвовать в повышении производительности, просто «отсекаются». Также такая стратегия реализуется предприятиями тогда, когда одно из производств плохо сочетается с другими в плане затратности или имиджа. Например, угледобывающее предприятие, осуществляющее первичное обогащение угля, планирует построить фабрику глубокого обогащения, постепенно сокращая собственную добычу;

- *стратегия сокращения расходов*, главной идеей которой является проведение мероприятий по сокращению затрат. Зачастую такая стратегия ориентирована на устранение источников небольших затрат (так как основные затраты связаны с производством и, по сути, неизбежны), поэтому ее реализация носит характер временных мер. Успешная реализация данной стратегии возможна в том случае, если она связана с повышением производительности, сокращением персонала и привязкой материального стимулирова-

ния к производительности и эффективности, прекращением производства неприбыльных продуктов.

Важно отметить, что на практике предприятие может одновременно реализовывать несколько стратегий, что характерно для многоотраслевых холдингов. В этом случае речь идет о **комбинированной** стратегии.

Выбор конкретной стратегии для развития предприятия осуществляется высшим руководством на основе анализа ключевых следующих факторов.

1. *Положительные процессы отрасли и сильные стороны предприятия.* Доминирующие на рынке должны стремиться к максимальному использованию возможностей, порождаемых их лидирующим положением – значительными финансовыми ресурсами, возможностью привлечь новые технологии и самых квалифицированных работников, а также заставить другие компании продавать свой продукт по их цене. При этом для лидеров важно искать возможности развития бизнеса в новых для фирмы отраслях, обладающих большим потенциалом рентабельности, при условии массовых инвестиций. Следовательно, лидирующие в отрасли могут выбирать различные стратегии *роста или диверсификации*, а также комбинировать их по своему усмотрению.

Компании – аутсайдеры рынка должны выбирать те стратегии, которые смогут усилить их позиции на рынке или помочь им выйти на другой рынок для «снятия сливок». Это значит, что для этих фирм целесообразно использовать стратегии *диверсификации*. Если же таких возможностей нет, то «слабые» фирмы должны покинуть данную отрасль (перейти к стратегии *сокращения*), чтобы прийти на принципиально иной рынок в качестве технологически передовой и инновационной новой фирмы.

2. *Цели*, которые ставит предприятие перед выбором пути своего развития, и которые придают уникальность и оригинальность выбору стратегии. Если, например, цели не предполагают интенсивного роста, то и не могут быть выбраны соответствующие стратегии роста, даже несмотря на то, что для этого есть все предпосылки как на рынке, в отрасли, так и в финансовом, производственном, кадровом потенциале предприятия.

3. *Интересы топ-менеджмента* играют важную роль в выборе стратегии, и это зависит от консервативности или инновационно-

сти руководства. И это отношение может быть решающим в выборе стратегии развития. Личные симпатии или антипатии со стороны руководителей также могут очень сильно влиять на выбор стратегии.

4. *Финансовые ресурсы предприятия* также оказывают влияния на стратегический выбор, поскольку любые изменения, в том числе инновационные, требуют значительных затрат и ведут к упущенной выгоде. Поэтому инновационные стратегии роста и диверсификации являются самыми «дорогими» для предприятия, а стратегии сокращения – самыми «дешевыми».

5. *Квалификация персонала*, как и финансовые ресурсы, является ограничителем при выборе стратегии. К примеру, если руководство не обладает полной информацией о том потенциале, которым располагают высококвалифицированные работники, то оно не сможет выбрать адекватную стратегию.

6. *Степень зависимости от внешней среды* оказывает значительное влияние на выбор стратегии, поскольку любое предприятие зависит от своих поставщиков, потребителей, банков-кредиторов, крупных акционеров. У разных предприятий может меняться только степень такой зависимости. Она может быть обусловлена правовым регулированием, (к примеру, антимонопольным законодательством), социальными ограничениями, зависимостью от природной среды, от политических сил и пр.

7. *Фактор времени* связан с тем, что и возможности, и угрозы для положения предприятия на рынке, и планируемые стратегические изменения не длятся вечно. То есть предприятие может осуществлять стратегию только в те моменты и в те сроки, в которые появляется возможность для положительных изменений. Эти сроки заданы периодом окупаемости инвестиций, контрактами с поставщиками и потребителями, трудовыми договорами с работниками, сроком пользования кредитами и лизингом, периодом действия налоговых льгот и пр. И чем больше эти периоды, тем больше у предприятия времени довести до конечных результатов поставленные стратегические цели и задачи. Поэтому, стратегии роста и диверсификации требуют значительно больше времени, чем стратегии сокращения.

8. *Анализ рисков*, которые несет в себе выбранная стратегия, должен проводиться по трем направлениям: реалистичность страте-

гических целей и задач; наиболее вероятные последствия того, что эти цели не будут достигнуты; соотношение максимальных, минимальных средних выгод и потерь. Учет этого фактора стратегического выбора означает, что все стратегические цели и изменения надо определять в трех альтернативных сценариях – оптимистическом, пессимистическом и нейтральном (среднем). Соответственно сравнение различных вариантов стратегии следует проводить по нейтральным вариантам.

Выполнение стратегии играет роль активного по отношению к ней средства ее претворения в жизнь. Важным свойством выполнения стратегии является то, что оно не только может в силу плохой реализации хорошей стратегии создать новые проблемы для предприятия. Важно и то, что при условии благополучного выполнения стратегии успешное развитие предприятия возможно, даже если и были допущены ошибки при разработке стратегии. Иными словами, эффективное выполнение стратегии может компенсировать негативные последствия ее недостатков или появления непредвиденных изменений во внешней среде.

К стадиям выполнения стратегии относятся следующие:

Во-первых, это *установление приоритетности* среди долгосрочных задач предприятия таким образом, чтобы их значимость соответствовала выбранной стратегии. Это касается, в первую очередь, задач, связанных с распределением ресурсов, установлением новых связей с поставщиками, потребителями, банками и т. п., создание новых структурных подразделений.

Во-вторых, это *установление соответствия* между выбранной стратегией и технологическими, организационными процессами внутри предприятия с тем, чтобы сориентировать всю ее деятельность на выполнение выбранной стратегии. Такое внутреннее соответствие стратегических целей и возможностей предприятия должно быть достигнуто по таким важнейшим параметрам, как организационная структура, система мотивирования и стимулирования, нормы и правила поведения, корпоративные ценности, квалификация работников и менеджеров.

В-третьих, это *выбор подхода к управлению* организацией в соответствии с выполняемой стратегией. Это означает целенаправленную корректировку методов и стилей управления, применяемых руководством.

На всех трех стадиях в деятельности предприятия происходят **стратегические изменения** – «сердцевина» выполняемой стратегии. Эти изменения создают условия, необходимые для осуществления деятельности, соответствующей выбранной стратегии. В зависимости от состояния основных факторов, задающих необходимость и степень изменения, таких, как состояние отрасли, потенциал предприятия, новизна продукта и динамика рынка, можно выделить четыре устойчивых и отличающихся определенной завершенностью типа стратегических изменений:

1. *Перестройка предприятия* предполагает основательное изменение организационной структуры, технологий и парка оборудования. Потребность в таких изменениях возникает тогда, когда предприятие переходит в другую отрасль и, соответственно, меняется ее продукт и доля на рынке. В случае перестройки организации наблюдаются самые большие трудности с выполнением стратегии. Серьезного внимания заслуживает работа по созданию новой организационной культуры. Очень большие изменения происходят и в технологической области, а также на рынке рабочей силы. Перестройка предприятия обычно имеет место при выполнении стратегии диверсификации.

2. *Радикальное преобразование* предприятия в ходе выполнения стратегии имеет место в том случае, если оно не меняет отрасли, но при этом в ней происходят радикальные изменения, вызванные, к примеру, ее слиянием с другими фирмами. В этом случае соединение разных корпоративных культур, появление инновационных продуктов и выход на новые рынки требуют сильных внутриорганизационных изменений, особенно организационной структуры управления. Радикально-преобразовательные стратегические изменения характерны для стратегии интеграционного роста.

3. *Умеренное преобразование* осуществляется в том случае, когда предприятие выходит с новым продуктом на рынок и пытается привлечь к нему потребителей. В этом случае изменения касаются производственного процесса, а также маркетинга, особенно той его части, которая связана с привлечением внимания к новому продукту. Умеренные изменения на угольных предприятиях связаны с внедрением новой высокопроизводительной техники, совершенствования технологических схем.

4. *Обычные изменения* связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту предприятия. Эти изменения не являются существенными, и их проведение мало затрагивает деятельность организации в целом. Как правило, для угольных предприятий обычные изменения связаны с заключением новых более выгодных контрактов, приводящих к неизбежному сокращению издержек и усилению контроля качества продукции.

5. *Неизменяемое функционирование* предприятия происходит тогда, когда оно неизменно реализует одну и ту же стратегию. При таком выполнении стратегии не требуется проводить никаких изменений, потому что при определенных обстоятельствах организация может получить хорошие результаты, опираясь на накопленный опыт. Однако при этом руководству предприятия важно отслеживать возможные негативные изменения во внешней среде и вовремя корректировать стратегические цели и задачи, распределение ресурсов и управленческих полномочий, чтобы выбранная стратегия не потеряла эффективность.

Таким образом, проведение стратегических изменений в деятельности предприятия является весьма сложной задачей. Трудности решения этой задачи в первую очередь связаны с тем, что стратегические изменения встречают **противодействия**, которые иногда могут быть столь сильными, что их не удастся преодолеть руководству предприятия. Для снижения противодействия стратегическим изменениям руководству предприятия необходимо следующее:

- проанализировать стратегические задачи и спрогнозировать, какое противодействие со стороны руководителей и коллектива могут встретить планируемые изменения;

- уменьшить до возможного минимума это противодействие, найдя компромиссные и наименее противоречивые варианты перераспределения ресурсов, полномочий;

- установить статус-кво новой организационной структуры управления предприятием. Для этого руководители должны помнить, что, проводя изменения, им необходимо демонстрировать высокий уровень уверенности в адекватности поставленных задач. Также руководитель, выполняя стратегию, должен быть последовательным в реализации стратегических изменений. Вместе с тем,

необходимо помнить, что по мере проведения изменения отношение работников к происходящему на предприятии может меняться. Поэтому руководству не следует обращать внимание на небольшое противодействие и необходимо положительно относиться к работникам, которые первоначально противодействовали изменениям, а потом прекратили это.

Для преодоления противодействия выполнения стратегии от руководителя требуется **формирование и мобилизация ресурсов** предприятия, в том числе кадровых.

Следует помнить, что важнейшим условием осуществления стратегии является *приверженность* работников тому делу, которое делает руководство предприятия, в частности, делу стратегических изменений. Эффективное стратегическое руководство означает, что коллектив предприятия уверен в том, что реализуемые изменения в будущем принесут ему только выгоду, и мобилизуется на выполнение стратегии.

Для этого на стадии выполнения стратегии руководству следует делать все возможное, чтобы у членов работников сформировалось как можно более устойчивое восприятие стратегии организации как своего личного дела.

Успех выполнения стратегии во многом зависит от того, насколько работникам предприятия присуще *стремление к достижению наилучших результатов* на своем рабочем месте. Стремление работников добросовестно и продуктивно трудиться должно находиться в центре внимания руководителя.

Процесс мобилизации ресурсов для выполнения стратегии начинается с *приведения в соответствие* с осуществляемой стратегией механизмов использования ресурсов. До функциональных подразделений, осуществляющих руководство движением ресурсов внутри предприятия, должны быть доведены новые задачи, связанные, как правило, с более экономным расходом ресурсов. Топ-менеджмент предприятия должен убедить руководство этих подразделений в необходимости эффективного участия в осуществлении стратегии.

Основой деятельности по мобилизации ресурсов является *распределение* ресурсов предприятия по отдельным составляющим стратегии. Важным условием эффективного использования ресурсов в соответствии с выбранной стратегией является их грамотное

распределение во времени. Отсутствие необходимых ресурсов в нужный момент может привести к тому, что стратегия предприятия, даже если очень хорошо разработана, потерпит фиаско.

Процесс мобилизации ресурсов на стадии выполнения стратегии предполагает также *определение источников поступления капитала.* Руководство не только должно знать о тех источниках, которые оно может использовать для получения инвестиций, о возможностях и ограничениях на их использование, о стоимости капитала, но и делать все возможное для того, чтобы сохранять эти источники и развивать новые, если это важно для осуществления стратегии.

Таким образом, выполнение является самой ответственной стадией в процессе эффективного стратегического руководства. Ключевая роль в выполнении стратегии принадлежит высшему руководству предприятия, однако без взаимодействия с руководителями структурных подразделений реализовать долгосрочные цели невозможно, так же как и без поддержки коллектива.

Контрольные вопросы

1. В чем заключается определения стратегии?
2. Какие стратегии предприятия относятся к эталонным?
3. При каких условиях целесообразно реализовать стратегию диверсифицированного роста?
4. Какие процессы в деятельности предприятия и на рынке определяют потребность в стратегии сокращения?
5. Какие преимущества имеет комбинированная стратегия развития предприятия?
6. На основе каких факторов осуществляется выбор конкретной стратегии развития предприятия?
7. Какие существуют стадии выполнения стратегии?
8. Что подразумевают стратегические изменения в деятельности предприятия?
9. Какие противодействия возникают в процессе стратегических изменений?
10. Как происходит формирование и мобилизация ресурсов предприятия для преодоления противодействий стратегии?
11. Как формируется приверженность делу стратегических изменений?

4. Производительно-ориентированное руководство коллективом предприятия

4.1. Эффективное управление персоналом как резерв роста производительности

Эффективное управление персоналом подразумевает создание руководителем таких условий, при которых подчиненные искренне беспокоятся о развитии своего предприятия. Если предприятие будет выглядеть как надежный и успешный работодатель, добросовестные и квалифицированные работники будут сами стремиться работать на нем. Поэтому руководителю необходимо знать о том, что именно привлекает сотрудников: качественные условия труда, справедливая и своевременная выплата заработной платы, поощрение инициативы, добросовестности и высоких результатов труда; хороший микроклимат и командный дух.

Все эти факторы привлекательности предприятия как работодателя делятся на две группы: зависящие от руководства предприятия напрямую и косвенно.

Напрямую от линейных руководителей зависят такие факторы положительного восприятия предприятия в глазах действующих и потенциальных работников, как стимулирование личной инициативы, поддержка микроклимата и командной работы.

В косвенной зависимости от руководителя находятся факторы, связанные с размером заработной платы, с выплатами премий и поощрений. Эти факторы определяются, прежде всего, экономическими показателями деятельности предприятия, главным из которых является **производительность труда**.

Если выручка, получаемая предприятием от продажи своего продукта, во многом зависит от уровня цен, а прибыль – от затрат и налогов, то производительность определяется применяемыми на предприятии технологиями, отношением работников к труду и организаторских способностей руководства.

Поэтому вполне справедливо использовать производительность труда в качестве критерия эффективности управления коллективом современного предприятия. Саму производительность можно рассматривать в двух аспектах:

- в целом по предприятию – как отношение объема произведенной продукции за определенный период (месяц, квартал, год) к средней численности работников;

- для каждого работника или отдельного подразделения – как вклад в общий объем производства в виде индивидуальной выработки.

Эффективное руководство коллективом современного предприятия означает управление, главным образом, *работниками умственного труда*. Это стало следствием широкой механизации и автоматизации различных технологических процессов, их усложнение и появление большого числа уровней управления. Поэтому инженеры, специалисты, технологи, мастера и даже операторы машин и механизмов сегодня есть, по сути, работники умственного труда. И даже вредные условия горного производства, усложняющие условия труда работников предприятий, не меняют его сути.

Производительность работника умственного труда определяется следующими шестью основными факторами:

1. Осмысление своих действий, систематизация усилий, при которых работник должен периодически задавать себе вопрос: «В чем смысл задания»? Единственное, чем фактически располагают работники умственного труда – технологией работы, поэтому ее производительное применение должно быть осмыслено.

2. Возложение на работников ответственности за свою производительность, для чего должны управлять собой и обладать автономией. Многие линейные руководители стремятся сконцентрировать управленческие полномочия, но при этом они фактически снимают с подчиненных ответственность за качество выполнения работы.

3. Непрерывные инновации, совершенствование трудовых процессов, как важная составляющая труда.

4. Постоянное самообучение работника и активное обучение других – на добровольных началах. Руководитель при этом должен следить за созданием и поддержанием в коллективе атмосферы постоянного и непринужденного обмена знаниями и навыками.

5. Акцент внимания на качестве работы – ее завершенности, своевременности, затратности.

6. Работа на свое предприятие, не обращая внимания на другие возможности. От руководителя в данном случае требуется создать

такую систему стимулирования работников, при которой одобрение начальства будет получать любое стремление работника повысить производительность, добросовестность, качество своего труда. При этом такое одобрение может выражаться как в форме материальных стимулов (премии), так и в нематериальной форме, вплоть до устной похвалы руководителя.

Повышение производительности работника умственного труда должно происходить поэтапно и последовательно.

Первоначально руководитель должен *продумать задание* для работников таким образом, чтобы свести к минимуму потери времени и ресурсов.

Затем руководитель должен создать условия, при которых работники будут *сконцентрированы* на своем задании.

Следующий этап – определение ожидаемых результатов выполнения задания, важнейший из которых – *качество работы*.

Предпоследний этап – создание некоторой автономии для работников, чтобы они могли сами оценивать результаты своего труда. Для этого руководитель должен продемонстрировать работникам ясный и «прозрачный» *механизм доверия*: если работник выполняет задания добросовестно и производительно, то его автономность в контроле промежуточных результатов возрастает, и наоборот.

Последний этап – совмещение выполнения заданий с непрерывным обучением работников. Его самая доступная форма – *взаимное обучение*, при котором между работниками происходит обмен умениями и знаниями, под контролем «наставников» – доверенных лиц руководителя в этом процессе.

Таким образом, повышение производительности труда в условиях развития инновационной деятельности предприятий не утрачивает своего значения, но приобретает специфику, связанную с расширением умственного труда. Но не менее важным условием эффективного руководства персоналом является **управление карьерой** работников. Оно напрямую связано с производительностью труда, поскольку *карьера есть траектория движения человека по трудовому пути*. И от того, какие позиции в организации займут со временем люди со своими личными целями, желаниями и установками, как они приспособятся к организационной реальности, зависит общая производительность предприятия.

В зависимости от *траектории движения* работника в системе управления предприятием карьера работника может быть четырех видов:

1. *Вертикальная карьера* – продвижение по иерархии должностей, когда у работника возрастает уровень полномочий, число подчиненных и, одновременно, ответственность.

2. *Горизонтальная карьера*, когда, во-первых, работник остается на прежней ступени служебной лестницы, но он растет как профессионал (усложняются задачи, расширяется ответственность и растет вознаграждение).

Во-вторых, работник может перейти **на другую сходную должность** в другое функциональное подразделение (ротация кадров) с целью расширения профессионального кругозора и более полного использования навыков, умений, особенностей личности.

В-третьих, работник может выполнять определенную служебную **роль** на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре. Например, ему могут поручить выполнение роли руководителя временной целевой группы, матричного подразделения, бригады и т. п.

Таким образом, горизонтальная карьера предполагает получение работником более широкого фронта деятельности, более сложной и интересной работы при одновременном увеличении заработной платы. Это также профессиональное продвижение, как и вертикальная карьера.

Важно, что, поработав некоторое время на одном предприятии, работник достигает **точки принятия решения**: либо дальше развиваться как профессионалу, двигаясь по горизонтали, либо переходить на следующий административный уровень. За рубежом крупные промышленные предприятия даже поощряют тех, кто выбирает профессиональный рост: им сразу увеличивают зарплату в той же должности (корпоративная программа профессиональной ротации).

3. *Ступенчатая карьера* основана на сочетании вертикального и горизонтального продвижения.

4. *Центростремительная (скрытая) карьера* – вид карьеры, скрытый от других членов коллектива и поэтому доступный ограниченному кругу работников (в основном имеющих деловые связи вне предприятия). Продвижение к «центру управления» предприя-

тием осуществляется по мере постепенного включения в процессы принятия решений. Примером может послужить приглашение работника на недоступные ему ранее встречи высшего руководства фирм, доверительные отношения с топ-менеджерами, отдельные важные поручения первого руководителя, приглашения на совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, приобретение авторитета у коллег. Такой работник может занимать рядовую должность в одном из подразделений организации, при этом его заработная плата будет существенно превышать вознаграждение в рамках занимаемой должности.

По **временному промежутку** карьера работника современного предприятия бывает четырех видов:

А) *Нормальная карьера* – это постепенное продвижение работника к вершинам должностной иерархии в соответствии с постоянно развивающимся его профессиональным опытом. Продолжительность этой карьеры, как правило, равна продолжительности активной трудовой деятельности человека. В среднем это около 40 лет. Окончанием нормальной карьеры обычно служит выход на пенсию.

При этом существует ряд закономерностей ее развития: так, если в первые 5 лет работник не перешел на следующий этап карьерной лестницы, то максимально возможного для своих способностей уровня он, скорее всего, не достигнет. Также переход на каждый последующий уровень обычно занимает больше времени, чем на предыдущий.

Б) *Скоростная карьера* означает стремительное, но последовательное должностное перемещение по вертикали организационной структуры предприятия. По продолжительности эта карьера в 2–3 раза меньше продолжительности нормальной карьеры. Это, как правило, карьера одаренных, талантливых, выдающихся личностей. Если для нормальной карьеры средняя продолжительность пребывания в должности составляет от 3 до 5 лет, то при скоростной – от 1 до 3 лет.

В) *«Десантная карьера»* представляет собой преимущественно спонтанное замещение, как правило, руководящих должностей. Необходимость и длительность пребывания на замещаемой должности может быть обусловлена различными причинами: потребно-

стью оказания практической помощи и укрепления руководства организации, необходимостью обозначить прохождение должностной позиции для конкретной личности, созданием или ликвидацией организации и др.

Люди с такой карьерой, подобно палочке-выручалочке, всегда готовы занять любую должность и выполнить предначертанные указания. Для представителей такой карьеры важен не сам процесс работы, а факт получения новой должности, поскольку большая их часть не отличается высокой профессиональной компетентностью.

К сожалению, большинство представителей такой карьеры умеют искусно «присутствовать при должности», максимально используя в свою пользу не профессиональные, а личностные качества. Потребность в этом действительно нередко возникает, но она связана с интересами не предприятия, а отдельных руководителей, а также работника при желании использовать такое карьерное продвижение. Природа такой разновидности карьеры своими корнями уходит в идеологические основы кадровой политики, борьбы за власть.

Г) *Медленная карьера* характеризуется продолжительным пребыванием на одной должности: примерно в 1,5–2 раза дольше, чем при нормальной карьере (7–10 лет). Причины замедленного продвижения могут быть различными, но, главным образом, они зависят от личных потребностей и условий формирования карьеры.

Основными **движущими мотивами** и **условиями** продвижения работника по карьерной лестнице являются следующие.

Первым значимым мотивом карьеры является *автономия* – стремление работника к независимости, делать все по-своему. В рамках предприятия такую возможность предоставляют высокая должность, руководящие полномочия, с которыми все вынуждены считаться. *Цель* сотрудника, мотивированного к карьере независимостью от других – работать по профессии и занимать должность, которая позволяет достичь определенной степени независимости.

Второй мотив – *профессиональная компетентность* (знание своего дела). Человек стремится быть непревзойденным специалистом, уметь решать самые сложные проблемы. Для этого он ориентируется, прежде всего, на профессиональный рост, а должностное продвижение рассматривает как его следствие. К материальной стороне дела такие люди в основном безразличны, зато высоко це-

нят внешнее признание: авторитет, почетные звания и т. п. *Цель* такого работника – иметь должность, которая соответствует самооценке и поэтому доставляет моральное удовлетворение от работы.

Третий мотив – *безопасность и стабильность*, стремление работника сохранить и упрочить свое положение в коллективе путем получения должности, дающей такие гарантии. *Цель* такого работника – получить работу или занять должность, которая усиливает его возможности и гарантирует ему признание руководства.

Четвертый мотив – *обладание властью*: ради нее самой, ради привилегий, которые с ней связаны, статусных символов (кабинет, персональный автомобиль), а также ради важной и ответственной работы. Все это обеспечивается быстрым продвижением по служебной лестнице и занятием высокой должности. Безусловно, последняя цель наиболее предпочтительна для работников, стремящихся к власти.

Пятый мотив – *стремление к творчеству или к предпринимательству*. Такими людьми руководит стремление создавать или организовывать что-то новое. Им хочется, например, сделать свое предприятие лучшим, стать лидерами на рынке и т. п. Возможность для этого предоставляет высокая должность. *Цель* таких работников – иметь работу или должность, которая не сковывает их свободу творчества.

Шестой мотив – *потребность в первенстве*. Такой работник ставит *целью* показать себя всегда и везде первым, превзойти своих коллег.

Седьмой мотив – *материальное благосостояние*, связанное с высокой заработной платой или иными формами вознаграждения. *Цель* – иметь работу или должность, хорошо оплачиваемую или позволяющую одновременно получать большие побочные доходы. С этим мотивом связано и стремление обеспечить здоровые условия жизни. Например, вполне понятно, когда начальник литейного цеха или буровзрывного участка стремится стать заместителем директора предприятия и уйти с экологически вредного производства, а руководитель филиала, находящегося на севере, добивается должности, позволяющей быть поближе к югу.

Восьмой мотив – *достижение определенного стиля жизни*. Такие работники ставят перед собой задачу соединить свои профессиональные интересы и потребности собственной семьи. *Цель* –

иметь работу или должность, позволяющую заниматься воспитанием детей или домашним хозяйством, или – иметь работу или должность, которая позволяет продолжать активное обучение.

Безусловно, эффективное управление персоналом неразрывно с планированием руководителем, как своей собственной карьеры, так и карьеры своих подчиненных. **Планирование карьеры** – это разработка наиболее вероятной системы замещения должностей для конкретных руководителей или специалистов за весь период их работы. План карьеры работника есть основа для всех его перемещений, направления на переподготовку или получения дополнительного образования, предъявления определенных требований и формирования конкретной модели профессиональной деятельности работника.

К таким **моделям профессиональной карьеры** относятся ее типы «трамплин», «лестница», «змея» и «перепутье».

1. Карьера *«трамплин»* широко распространена среди руководителей и специалистов, профессиональный путь которых состоит из длительного подъема по служебной лестнице с постепенным ростом их потенциала, знаний, опыта и квалификации. На определенном этапе руководитель занимает высшую для него должность и старается удержаться в ней в течение длительного времени. А потом «прыжок с трамплина» в связи с уходом на пенсию или же, в более редких случаях, с переходом к занятию предпринимательской деятельностью.

Как показывает отечественная практика, карьера типа «трамплин» наиболее характерна для руководителей периода застоя в экономике, когда многие должности на предприятиях занимались одними людьми по 20–25 лет. Но по мере инновационного развития такой тип карьеры постепенно замещается другими, поскольку главный недостаток «трамплина» в том, что в нем практически не используется опыт руководителя после его увольнения с должности.

2. Карьера *«лестница»*, при которой работник поднимается по служебной лестнице с ростом квалификации, руководящего потенциала и производственного опыта. Верхней ступеньки служебной карьеры работник достигнет в период максимального потенциала, когда накоплен большой опыт и приобретены высокая квалификация, широта кругозора, профессиональные знания и навыки. После

занятия верхней должности начинается планомерный спуск по служебной лестнице с выполнением менее интенсивной работы, не требующей принятия сложных решений в экстремальных ситуациях руководства большим коллективом. Однако вклад руководителя и специалиста в качестве консультанта ценен для предприятия. Психологически эта модель очень неудобна для первых руководителей из-за их нежелания уходить с «главных ролей». Поэтому она должна поддерживаться вышестоящим органом управления (советом директоров, правлением акционеров предприятия) с гуманных позиций сохранения здоровья и работоспособности работника. Эта модель карьеры наиболее оптимальна с точки зрения использования трудового потенциала руководителя и рекомендуется как основная.

3. Карьера «перепутье» предполагает по истечении определенного фиксированного или переменного срока работы прохождение работником определенной аттестации, по результатам которой принимается решение о повышении, горизонтальном перемещении или понижении в должности. Эта карьера по своей философии – «американская» модель, ориентированная на индивидуальность человека, на его стремление постоянно совершать личные достижения, опережать других. Такой тип карьеры может быть предпочтительным для работников, непосредственно занятых в инновационной деятельности, что позволит эффективно использовать их высокие творческие и профессиональные амбиции, оценить по заслугам их личные достижения.

4. Карьера «змея» предусматривает работу в самых различных должностях, что позволяет руководителю приобрести разносторонний практический опыт и выявить его потенциал и склонности к определенной производственной деятельности. Как и карьера «перепутье», карьера «змея» предпочтительна для работников – активных участников процесса внедрения инноваций, поскольку позволяет использовать их межпредметные, многопрофильные знания в движении предприятия вслед за научно-техническим прогрессом.

Таким образом, как руководитель, так и работники должны осознавать, в какой тип карьеры они оказались «включены» и какой тип более соответствует их профессионально-личностным особенностям. Например, творчески одаренный и стремящийся к профессиональному совершенствованию работник, волею обстоятельств

двигающийся по «лестничной» карьере, может перейти на предприятие, где ему уготована карьера-«перепутье», максимально учитывающая его личные достижения.

Руководитель, управляя карьерой своих подчиненных, в соответствии с ее типом, должен определять **план карьеры работника**, который включает:

1) Долгосрочные цели работника (фактически его надежды на карьеру) и намеченные этапы карьерного роста (персональные карьерные задачи).

2) Наиболее важные требования к повышению знаний и опыта конкретного работника для достижения следующего этапа профессионального роста.

3) Задание работнику на следующий год, обеспечивающее будущий переход к следующему этапу профессионального роста и переход на следующую ступень карьерной лестницы (обучение, повышение квалификации, участие в проектах и пр.).

4) Обязательства фирмы по оказанию помощи работнику в подготовке к следующему этапу, обеспечивающему его профессиональный рост (обучение на самом предприятии, оплата обучения вне его, смена профессиональной деятельности, ротация и пр.).

Важно отметить, что в идеале план карьерного роста подписывается руководителем и его подчиненным, его реализация должна рассматриваться ими в течение года несколько раз.

В итоге целесообразно выделить ряд правил успеха для руководителя,двигающегося по карьерной лестнице:

- не теряй времени на работу с безынициативным, неперспективным начальником, сделайся нужным инициативному, оперативному руководителю;

- всегда думай о переходе на новую работу, готовь себя занять более высокооплачиваемое место, которое становится или скоро станет вакантным;

- составляй план на сутки и на всю неделю, в котором оставляй место для любимых занятий;

- помни, что все в жизни меняется: знания и навыки, рынок, предприятия, внешняя среда, и эти изменения нуждаются в оценке;

- достижения в карьере практически всегда являются компромиссом между желаниями и реальностью, между твоими интересами и интересами предприятия;

- помни, что карьеру невозможно построить на прошлых заслугах и достижениях, высшее руководство оценивает только текущие заслуги;

- не допускай, чтобы твоя карьера развивалась значительно быстрее, чем у других, поэтому увольняйся, как только убедишься, что это необходимо для продолжения карьерного роста.

Контрольные вопросы

1. Что представляет собой производительность труда как критерий эффективности управления?

2. Какими основными факторами определяется производительность работника умственного труда?

3. Какие этапы можно выделить в процессе повышения производительности работника умственного труда?

4. Что представляет собой управление карьерой?

5. Какие существуют виды профессиональной карьеры?

6. Что означает точка принятия карьерных решений работником?

7. Какие альтернативные варианты профессиональной карьеры руководителя существуют в зависимости от ее временного промежутка?

8. Какие существуют основные движущие мотивы и условия продвижения по карьерной лестнице?

9. Как осуществляется планирование карьеры?

10. Какие существуют модели профессиональной карьеры?

11. Как руководитель может формировать планы карьеры подчиненных?

4.2. Социальная ответственность линейного руководителя

Социальная ответственность руководителя возникает при выполнении его служебных, гражданских, общественных и личных обязанностей. Она отражает склонность личности придерживаться в своем поведении общепринятых в обществе социальных норм и отвечать за результаты их исполнения. Фактически это означает, что руководитель должен следовать социальным целям предприятия, к которым принято относить достижение социальной справедливости, охрану окружающей среды, создание положительной мотивации труда, развития личности работников.

Осознание необходимой сопричастности предприятия с обществом (социумом) является важнейшей частью эффективного руководства в современных условиях. Эта сопричастность – социальная ответственность предприятия и руководителя, которая представлена известным лозунгом: «Думай о себе и помни о России». А в руководстве конкретным коллективом социальная ответственность скорее имеет вид «Думай о себе и помни о подчиненных».

Конкретно социальная ответственность руководителя отражается в его решениях, поставленных целях и их приоритетах, средствах реализации управленческих решений, методах и стиле управления. *Суть социальной ответственности* руководителя – создание приемлемого уровня жизнеобеспечения своих работников и членов их семей, а также беспрепятственное развитие их личности.

Следует помнить, что вопросы юридической ответственности руководителя решает суд или арбитраж, а социальная ответственность оценивается общественным мнением, результаты которого могут быть более действенными, чем юридическая ответственность. Вместе с тем, принятие руководителем социальной ответственности может быть только добровольным, с осознанием всех преимуществ и трудностей. Основываясь на данных ряда исследований, можно определить общую картину *мотивации руководителя к социально ответственному управлению* коллективом следующим образом:

- чувство долга, выполнение обещаний коллективу в случае выборности руководящей должности;
- желание принести больше пользы своим подчиненным, принадлежащим одному с руководителем местному сообществу (городу, поселку, району) и культурно ему близким;

- получение удовлетворения от видимых работниками и населением социальных результатов (рост доходов и уровня жизни, расширение жилья, получение образования, улучшение здоровья и пр.);

- избегание общественных порицаний и взысканий;

- улучшение имиджа среди местного сообщества как дополнительный фактор карьерного роста;

- отвлечение от постоянных личных переживаний за счет благотворности окружающих (филантропия).

Существуют *положительные и отрицательные стороны социальной ответственности* руководства предприятия. В частности, *положительными* для предприятия и его коллектива являются:

1. Благоприятные долгосрочные перспективы развития бизнеса. Социальные действия руководителей, улучшающие жизнь членов коллектива, могут служить интересам самого предприятия. В благополучном, с социальной точки зрения, обществе благоприятнее и условия для развития бизнеса, поскольку отход от постоянных мыслей «о хлебе насущном» делает работников заинтересованными в повышении квалификации, в добросовестном труде, в развитии инновационной деятельности предприятия.

2. Изменение потребностей и ожиданий коллектива. Чтобы сузить разрыв между новыми ожиданиями и реальным откликом работников на призывы менеджеров повысить производительность и добросовестность труда, вовлеченность каждого руководителя в решение социальных проблем работников становится ожидаемой и необходимой.

3. Формирование у руководителя ресурсов для оказания помощи в решении социальных проблем работников. В конечном итоге, многие социальные проблемы работников (внезапные расходы, ухудшение здоровья, снижение квалификации и пр.) проще решить за счет предприятия, чем впоследствии бороться со снижением производительности и добросовестности труда.

4. Моральное обязательство руководителя вести себя социально ответственно по отношению к работникам. Следует помнить, что само предприятие является таким же членом общества, как и конкретные руководители, поэтому нормы морали также должны определять действия менеджеров.

Наряду с бесспорно положительными, *отрицательные сторо-*

ны социальной ответственности руководителя включают в себя:

А) Нарушение принципа максимизации прибыли. Направление части ресурсов на социальные нужды снижает, так или иначе, прибыль в текущем моменте (однако создает при этом условия будущего роста производительности и рентабельности).

Б) Расходы на социальную вовлеченность руководства – средства, направляемые на социальные нужды (к примеру, страхование, медицинское обслуживание, материальная помощь работникам), которые становятся для предприятия издержками. В то же время, эти текущие издержки являются своего рода инвестициями в человеческий капитал предприятия, повышающими эффективность управления.

Таким образом, социально ответственное руководство неизбежно приводит к тому, что руководитель становится признанным лидером коллектива, его почетным членом. Это обеспечивает ему социальную значимость, положение, известность и подтверждает его полномочия. Но вместе с тем, узаконенное подобным образом лидерство подразумевает и определенные обязательства – отвечать требованиям профессиональной этики.

Важнейшим принципом современной профессиональной этики руководителей является **принцип «не навреди»**, который означает руководство предприятием на благо фирмы и не во вред коллективу

Однако многие руководители склонны *нарушать принцип «не навреди»* в случаях, когда дело касается следующего:

- вознаграждения высшего руководства, информация о котором обычно относится к служебной тайне;

- выплаты значительного вознаграждения для ключевых функциональных руководителей, нарушающего принцип справедливой оценки затрат труда и усилий работников (зачастую это относится, к примеру, к бухгалтерам, маркетологам, юристам, специалистам по связям с общественностью и т. п.). В международной практике такие несправедливо высокие выплаты называются «золотые кандалы» и могут быть связаны с доступом этих людей к информации, скрываемой от коллектива или правоохранительных органов;

- стремления эффектно объяснить значительные представительские расходы руководителей – командировочные, оплату переговоров, подарков бизнес-партнерам и пр.

Развитие социальной ответственности руководителя как черты характера, качества личности, включает два этапа: овладение практическими правилами и осознание правил. *Первый этап* состоит из четырех последовательных стадий.

Во-первых, использование руководителем преимущественно корпоративных, а не личных «правил игры».

Во-вторых, включение в свою профессиональную деятельность приемлемых правил, принятых в ближайшем окружении (производственном коллективе, неформальном объединении).

В-третьих, следование правилам своего «Я» (приобретенным руководителем ранее – во время воспитания, обучения в школе и вузе);

В-четвертых, полное подчинение особенностей поведения корпоративным правилам, предписывающим заботу о коллективе.

Второй этап развития социальной ответственности руководителя включает три следующие стадии.

Первая стадия – механистическое восприятие правил (так всегда было и будет).

Вторая стадия – связывание правил с общественными, культурными, научными и другими авторитетами, т. е. восприятие как «над-личное», как основу цивилизованной и гармоничной реализации личности.

Третья стадия – связывание правил социально-ответственного руководства с конкретной общественно-политической и нравственной ситуацией в стране, понимание возможности их изменения, возникновения новых.

Таким образом, социальная ответственность руководителя является качеством, прививаемым ему как обществом, так и непосредственным окружением. В такое окружение, естественно, входят и другие руководители, с которыми человек сталкивается по мере своей карьеры. Поэтому социальная ответственность как составляющая эффективного руководства должна быть неотъемлемым элементом управления карьерой руководителя.

Контрольные вопросы

1. В чем суть социальной ответственности линейного руководителя и когда она возникает?
2. Как связаны между собой социально ответственное руководство и лидерство в коллективе?
3. Как осуществляется мотивация руководителя к социально ответственному управлению коллективом предприятия?
4. Какова специфика социальной ответственности линейных руководителей в передовых промышленно развитых странах?
5. Какие существуют положительные и отрицательные стороны социальной ответственности руководителя предприятия?
6. В чем заключается принцип социально ответственного управления «не навреди»?
7. Какие этапы включает в себя развитие социальной ответственности руководителя?

4.3. Личностные качества работников предприятия как фактор повышения эффективности руководства коллективом

Значимым условием повышения производительности труда, непосредственно зависящим от руководителя, является учет **особенностей личности работников** при их интеграции в коллектив и адаптации к нему, при формировании команд и управлении ими, при выдаче заданий и управлении карьерой подчиненных.

Характеристики личности любого работника многообразны, тем не менее, к основным из них можно отнести следующие:

- общие качества: уровень интеллекта, упорядоченность ума, наблюдательность, работоспособность, организованность, коммуникабельность и пр.;

- специфические свойства: способность к определённому виду деятельности – быстрота реакции, аналитичность или образность мышления и пр.;

- подготовленность к определенному виду деятельности: совокупность знаний, умений, навыков – например, умение программировать или оперировать на ПК, владение иностранным языком, навыки организаторской работы и пр.;

- определенный тип темперамента (холерик, сангвиник, флегматик, меланхолик), влияющий на склад характера;

- качества личности, способные передаваться в семье: порядочность, воля;

- направленность: комплекс интересов, стремлений, идеалов, взглядов.

Качества личности людей в огромной мере влияют на полноту и добросовестность выполнения возложенных на них функций, стиль их работы и отношения с окружающими. Понимание руководителем сути характеристик личности позволяет *прогнозировать поведение работников*, то есть предсказывать действия людей, которые выражают их субъективную реакцию на ситуацию и поступки окружающих.

Известно, что поведение человека вызвано объективными (общими для всех) и субъективными (важными только для него) мотивами. В одинаковых ситуациях разные люди могут принимать совершенно разные решения, поскольку они обладают разными критериями оценки происходящих событий.

Субъективные критерии реагирования работников на действия окружающих, в частности, руководителя и коллег, включают в себя следующие:

1. Вся совокупность ценностей, которые разделят конкретный работник. Ценности означают набор стандартов, которым человек следует в своей жизни, когда он принимает решения, дает оценку происходящим вокруг него явлениям и окружающим людям, а также действует, согласно своей оценке.

2. Верования – идеи, которых придерживается работник, то есть устойчивые представления о жизни, о людях, о предприятии и пр., которые используются при восприятии окружающего мира. Они вырабатываются на основе личного жизненного опыта, а также на основе информации, поступающей извне, в результате способностей других людей убеждать в истинности их суждений. Важно помнить, что несмотря на то, что человек принимает свои верования за непреложную истину, они далеко не всегда соответствуют реальной действительности, поэтому человек может поменять их.

3. Принципы поведения, которые формируются на основе системы ценностей. Они являются устойчивой формой проявления личных ценностей в виде определенных норм поведения, поставленных человеком самому себе ограничений, различных реакций на происходящее.

4. Групповые нормы и правила, насаждаемые руководителем на предприятии и принимаемые большей частью коллектива на формальном и неформальном уровнях. Эти нормы определяют особенности организационной культуры предприятия, ситуации в межличностном общении.

Различное поведение людей в коллективе объяснимо, с одной стороны, отношением к его нормам и правилам, принципам. С другой стороны, на поведение влияет тип темперамента. Определив тип темперамента конкретного работника, руководитель может выбрать правильные действия в отношении его мотивации, выстраивания межличностных коммуникаций. Выделяют следующие **типы личности работников** – как руководителей, так и подчиненных:

- «ломака» – человек, которому, прежде чем принять какое-либо решение, необходимо почувствовать внимание других. Такой работник, прежде чем дать ответ «да» или «нет» на конкретное предложение, всегда берет «тайм-аут». Поэтому с ним приходится

встречаться несколько раз, с промежутком между встречами в несколько дней, а не пытаться вытянуть ответ сразу.

- «любитель решать все с ходу», который должен непременно принять решение к концу встречи. С таким человеком всегда есть опасность того, что решение, принятое раз и навсегда, будет не в пользу дела. Поэтому, чтобы уклониться от принятия окончательного решения прямо сегодня, следует сделать конкретный шаг, сказав, например: «Я позвоню в среду». Чтобы закрыть вопрос, такой человек будет стараться получить ответ «да» или «нет», чтобы покончить с данным вопросом. И здесь надо показать, что мы смотрим на дело иначе, сказав, к примеру: «Давайте не будем ставить сейчас последнюю точку, это требует обсуждения еще, как минимум, до конца недели».

- «разведчик» – тот, кто, прикрываясь вниманием к собеседнику, всегда стремится получить какие-либо сведения, а сам ничего взамен не сообщает. Если же он и выдает какую-то информацию, она часто оказывается ложной или не относящейся к делу. В общении с таким человеком важно помнить, что факты и мнения, которые он получает в ходе служебного общения, он способен использовать против своих коллег и даже руководителя. Поэтому следует взять на вооружение известный принцип: «остерегайтесь каждого, кто задает слишком много вопросов». На практике это означает, что если собеседник начинает задавать слишком много вопросов, то не стоит отвечать слишком подробно, а следует сменить тему разговора.

- «наставник» – человек, который действительно заботится об успехах близких к нему коллег (в том числе подчиненных), часто даже в ущерб себе. Это может быть обусловлено высоким уровнем альтруизма (стремлением помогать людям в принципе), а также развитым чувством долга перед «родным» предприятием. Такой работник обычно обладает большими межличностными связями, как в коллективе предприятия, так и за его пределами, поэтому вправе рассчитывать на особые условия со стороны руководства;

- «хвастун» и «рассказчик» – гипер-коммуникабельные личности, стремящиеся сообщать окружающим подробности произошедших недавно событий (в первом случае – главным образом, о победах и достижениях). Руководитель не должен осуждать таких сотрудников, но строить межличностное общение с ними очень осторожно, чтобы информация о делах руководства не стала достоянием

всего коллектива и даже конкурентов. Тем не менее, такие работники – важный источник неформальной информации (слухов, непроверенных фактов) о деятельности членов коллектива, поэтому руководителю целесообразно находить время для бесед с ними;

- «ударник» – человек, считающий своим долгом и предназначением только работу. Как правило, такие работники стремятся выполнить как можно больше заданий руководителя и провести на службе большую часть дня, однако они зачастую не уделяют внимания качеству работы. Тем не менее, их значимым достоинством является положительный пример, который они дают другим работникам, поэтому руководителю следует относиться к ним с сочувствием, и восхищаться их преданностью делу. При этом нельзя искать причины такого одностороннего взгляда «ударников» на жизнь, поскольку зачастую они вызваны психологическими проблемами общения с другими людьми, за пределами своего коллектива. И попытка обнаружить психологические проблемы такого человека может подорвать его эмоциональный настрой, изменить отношение к работе и даже ухудшить имидж самого руководителя;

- «вынашивающий скрытые планы» – человек, скрывающий истинные причины межличностного общения с коллегами. Во время бесед под каким-либо предлогом он стремится достичь скрытых целей, пряча истинные причины за выдуманным предлогом;

- «доморощенный психолог» – человек, особенностью характера которого является потребность анализировать все, что ему говорят окружающие, а также их поступки. Несмотря на частую комичность подобных размышлений, такой работник может обладать некоторой проницательностью; такому человеку нужно подтверждение его домыслов, поэтому иногда ему следует подыграть, сделать комплимент относительно тонкого понимания вещей;

- «везунчик» – человек, который уже достиг значимых для окружающих результатов, которые недоступны пока другим коллегам. Такие люди испытывают потребность поведать всем историю своего успеха, не спрашивая, хотят ли другие слушать ее. Вместе с тем, из этих историй коллеги могут почерпнуть что-то полезное, поэтому руководителю следует благожелательно относиться к наличию работников такого типа в коллективе;

- «нытик», который, независимо от состояния его личных дел, всегда живет своими и чужими проблемами. Если в одном коллек-

тиве с таким работником кто-то будет выглядеть излишне бодрым и довольным, это может вызвать в нем настоящую ярость. Поэтому от коллег и руководителя здесь требуется терпеливое выслушивание и указание на то, что в жизни порой приходится бороться;

- «озабоченный» – человек, крайне превратно толкующий все высказывания окружающих, часто заикленный на вопросах этики и морали, в том числе с сексуальным подтекстом. В общении с работником такого рода следует избегать слов и фраз, которые он может истолковать как подтверждение своих фантазий. Особо следует избегать общения на личные темы, иначе такой собеседник решит, что его манера поведения находит одобрение. Поэтому руководителю в общении с таким работником необходимо нейтрализовать ситуацию и не отвлекаться от рабочих вопросов;

- «манипулятор» – человек, который старается владеть ситуацией любым путем: навязать свою волю, использовать любые фразы, воспользоваться любой ситуацией. «Манипулятор» развивает способность манипулировать другими людьми, чтобы избегать неприятностей и добиваться желаемого, скрывая свои истинные эмоции.

На основе перечисленных выше особенностей личности и типов темперамента современного человека, можно спрогнозировать его *исполнительность*. Для этого руководитель должен самостоятельно составить **психологический профиль** каждого работника. Он состоит из семи *психологических характеристик*, которые можно представить в виде шкалы типа «максимум – минимум» (табл. 1).

Опираясь на шкалу характеристик личности работника, представленную в табл. 1, руководитель должен выставить оценку в баллах по каждой из них. Средняя (медианная) оценка будет равна 5 баллам. Все, что выше этого уровня, означает высокую сформированность данной характеристики у работника; меньше 5 баллов – низкую сформированность.

По этим оценкам можно составить наиболее типичные психологические «профили» работников и оценить их исполнительность:

А) Творческий тип исполнителя (редкий) – работник с высокой самостоятельностью, компетентностью, творчеством, независимостью.

Б) Сверхнормативный тип, для которого характерны высокая целенаправленность, мотивированность, организованность.

В) Регламентированный тип (наиболее распространенный) – работник с высокими организованностью и компетентностью, но низкими целенаправленностью, творчеством и независимостью.

Г) Уклоняющийся тип (также достаточно распространённый) – работник с минимальными мотивированностью, целенаправленностью и ответственностью, но при этом достаточно организованный;

Д) Пассивный тип – работник, в максимальной степени отстраняющийся, как от выполнения заданий руководителя, так и от взаимоотношений в коллективе. Для него характерны максимальная незаинтересованность, некомпетентность и стихийность.

Е) Трудноуправляемый тип – с высокой стихийностью, безответственностью, незаинтересованностью. Вместе с тем, трудноуправляемые работники могут быть достаточно компетентны и даже творческие.

Таблица 1

Шкала психологических характеристик личности работника

Психологическая характеристика работника	Максимум (10 баллов)	Минимум (1 балл)
Способность к целеполаганию	Целенаправленность	Бесцельность
Заинтересованность	Мотивированность	Незаинтересованность
Самостоятельность	Независимость	Зависимость
Самоорганизация	Организованность	Стихийность
Принятие ответственности	Ответственность	Безответственность
Профессиональная эрудиция	Компетентность	Некомпетентность
Самореализация	Творчество	Рутинность

Безусловно, работники трудноуправляемого профиля – самые неэффективные. Но и среди них есть такие, которые испытывают затруднения с выполнением заданий руководителя и в межличностном общении из-за психологических проблем.

К работникам такого сорта относятся «беспомощные» (боятся потерпеть неудачи), эмоциональные (зависимые от своих чувств), запуганные (ограничивают свои потенциальные возможности из-за необоснованных опасений), самоуверенные (считают себя непогрешимыми).

Если такие работники попадают в среду с благоприятным микроклиматом, то весьма вероятно, что они смогут выйти из трудноуправляемого профиля.

Однако работники другого типа, ставшие трудноуправляемыми по своей воле, должны быть удалены из коллектива предприятия (практически, попросту уволены при появлении сколь-нибудь эффективной замены).

Такой вид работников включает в себя ленивых (крайне незаинтересованных, безответственных и рутинных), аморальных (наносящих ущерб окружающим ради собственного удовольствия, интриганов), «злые» (крайне раздражительные и вызывающие), ожесточенные («зацикленные» на старых обидах).

Наибольший вред предприятию от наличия таких работников в коллективе заключается в том, что они *совершенно не инновационны*, и воспринимают любые перемены «в штыки». Поэтому, если их доля в коллективе достаточно высока, эффективность руководства ими в условиях развития инновационной деятельности на предприятии будет падать.

Напротив, самый необходимый для управления предприятием в условиях инноваций тип работника – творческий. Такие люди положительно относятся к переменам и согласны нести большую нагрузку, лишь бы все старое, неэффективное ушло в прошлое.

Вместе с тем, такие работники зачастую не вписываются в профиль лояльного, услужливого исполнителя. Инноваторов, творчески настроенных работников обычно отличают следующие качества личности:

- открытость ума для нововведений и отсутствие конформизма («соглашательства»);

- напористость, склонность к самоутверждению, стремление работать «по своему расписанию», способность к напряженной работе в течение длительного времени;

- склонность к работе с неясно определенными проблемами, неуважение к строго установленным правилам и нормам, терпимость к ситуациям неопределенности;

- высокий уровень личной культуры и потребность в свободе, в частности, в свободе выбора приоритетности заданий, потребность в новых впечатлениях.

Руководителю важно помнить, что все эти типичные психологические профили не являются врожденными, и люди принимают их в ходе своей личной и профессиональной жизни, воспитания, обучения, общения. Поэтому при определенных условиях работник

уклоняющегося типа может стать регламентированным или даже сверхнормативным. И наоборот, работник регламентированного типа может превратиться в пассивного или трудноуправляемого. Все это определяется как влиянием руководителя на коллектив, так и его микроклиматом.

Наиболее ярко типы и профили личности людей проявляются в *малых группах* – достаточно устойчивых микро-коллективах, в которых происходит непосредственное личностное общение. Это, как правило, группа людей, от 3 до 15 человек, которые объединены общей сферой деятельности: труда, общения и познания, находятся в непосредственных контактах, эмоциональных отношениях, способствуют выработке групповых норм и динамике групповых процессов. При большем количестве людей группа разбивается на подгруппы (диада (два работника), триада (звено в три работника), квадра (четыре человека) со своими лидерами).

Руководитель, стремящийся раскрыть реальное состояние малых групп в своем коллективе, должен обратить внимание, прежде всего, на поведение в этих группах по два, три и четыре человека.

Диада – малая группа, состоящая из двух человек, контактирующих на работе по линии взаимодействия в рамках конкретного задания или личных симпатий. В диаде высокий уровень эмоционального восприятия, постоянные контакты, обмен знаками внимания, жестами, символами. При этом у ее участников активно формируются социально-психологические взаимодействия: дружба, доброжелательность, привязанность, гордость, понимание, и напротив – агрессивность, равнодушие, ненависть.

Следует помнить, что сильные эмоции могут быстро перейти в свою противоположность, поэтому руководителю не следует поощрять эмоциональные сближения работников. Для руководителя как «творца» микроклимата и межличностных отношений, эталон поведения в спонтанно образующихся группах по два человека – эквивалентность и взаимность.

Триада (рабочая группа по три участника). В отличие от диады, которая есть крайне непрочное объединение, триада более стабильна, поскольку в ней меньше эмоций приходится на одного члена. Поэтому в триаде больше развиты разделение труда и эмоциональная «независимость» индивидов.

Вместе с тем, в ней могут возникать проблемы «двое против одного» при решении важного производственного вопроса. Поэтому руководителю, заметившему, что его подчиненные «разбиваются на тройки», следует помнить закон межличностных отношений в триаде. Он заключается в том, что мнение большинства всегда воспринимается как достоверное, поэтому важно, чтобы как можно больше работников разделяли установки и идеи руководства

Квадра – группа работников из четырех человек (иногда пяти), зачастую создаваемая руководителем формально, то есть в рамках одного отдела, цеха, бригады. Почти всегда люди, оказавшейся в такой группе по воле руководителя, устанавливают особую психологическую и эмоциональную атмосферу, придумывают свои правила, ценности, ритуалы.

Поэтому грамотное воздействие на межличностное общение в такой группе позволит руководителю значительно повысить как эффективность управления, так и производительность труда.

В малой группе типа «квадра» формируется особая психологическая атмосфера, в которой чужой будет чувствовать себя не «в своей тарелке». Закон межличностных коммуникаций в квадре – стремление к кооперации, максимально продуктивной деятельности, самоуправлению и взаимному мотивированию.

Безусловно, руководитель должен стараться подбирать участников рабочих групп так, чтобы они представляли собой коллектив единомышленников. В этом случае сам микро-коллектив будет мотивировать его членов, «подгонять» их. Но если в таком коллективе нет единства, то он может начать вырабатывать формы противодействия заданиям руководства, и тормозить весь производственный процесс.

В структуре квадры (а в принципе, и любого небольшого коллектива) возможны несколько типов отношений между коллегами.

1. «Закрытая пирамида», которая сформирована по иерархическому принципу. То есть чем более высок социальный статус, занимаемый ее участником, тем выше его права и сильнее влияние. Главная причина появления и самоорганизации таких групп – очень сложные ответственные задания (например, проходка шахтных выработок, монтаж линии электропередач и т. п.). В таких делах необходима четкая дисциплина, уважение к знаниям и опыту лидера, ко-

торым, так или иначе, всегда станет самый компетентный профессионал со стажем.

Поток информации в закрытой группе движется в основном по вертикали: сверху вниз – приказы, а снизу вверх – отчеты. Лидер группы (формальный или неформальный) демонстрирует заботу о «младших» коллегах, которые взамен должны беспрекословно выполнять его распоряжения. В такой группе ценятся традиции и ответственность решений.

2. Открытая группа, в которой каждый имеет право на инициативу, все важные вопросы обсуждаются вместе коллегиально. И, несмотря на то, что в ней обязательно будет лидер, никто не пытается «кулуарно», «закулисно» склонить его мнение в свою пользу. Такая группа возможна, когда задания, получаемые от руководителя, не очень сложны, но требуют творческого подхода, постоянного обсуждения и поиска наилучших вариантов решения.

3. Случайная группа, в которой каждый принимает решения самостоятельно. Ее члены относительно независимы, и объединяются только на основе неформальных отношений – например, в матричных организационных структурах, занятых в инновационном процессе. Руководитель может повысить ее производительность, поставив явную общую цель перед всеми участниками.

4. Квадра синхронного типа, когда все члены группы довольны своим положением и добросовестно выполняют свои обязанности, двигаясь к общей цели. Такие группы возникают спонтанно, в процессе объединения разными работниками своих усилий, обмена опытом в процессе решения творческих задач. И руководителю не следует препятствовать возникновению таких самоуправляемых микрогрупп, а наоборот, стимулировать в них демократическое выдвижение лидера.

Таким образом, при управлении коллективом, в котором возникают малые группы со своими нормами, принципами, ценностями и верованиями, руководитель должен учитывать их следующие особенности:

- «пирамидальная» группа оперативно усиливает внутри себя порядок, дисциплину и контроль;

- открытая группа позволяет согласовать интересы ее членов, провести переговоры, принимать различные решения в зависимости от ситуации;

- случайная группа преодолевает сложные проблемы за счет объединения личных усилий, способностей и творческого потенциала каждого члена;

- синхронная группа зависит от авторитета, качеств лидера, который сможет убедить и повести за собой людей, доверяющих и преданных ему на деле.

Вне зависимости от принадлежности к определенной группе, каждый работник имеет две «степени свободы» в выстраивании своего поведения в коллективе: свобода принятия или непринятия норм и правил, распространенных среди коллег, а также свобода принимать или отвергать ценности руководства предприятия и его философию. В зависимости от того, как каждый человек пользуется этими свободами, выделяют *четыре типа поведения личности в коллективе*:

1. Преданный и дисциплинированный член коллектива – характеризуется полным принятием ценностей и норм поведения, старается не входить в противоречие с интересами руководства предприятия. Такой работник вполне искренне старается быть дисциплинированным, выполнять свою работу в соответствии с принятыми в коллективе нормами поведения. Результаты деятельности такого работника в основном зависят от его личных способностей, а также от того, насколько адекватно им понимается содержание его роли. Для таких работников руководство и подчинение представляют собой осознанную необходимость, связанную с развитым чувством долга.

2. «Приспособленец» – характеризуется непринятием ценностей организации. При этом такой работник следует практически всем нормам и правилам поведения, принятым в коллективе. Несмотря на то, что он делает все по правилам, его нельзя считать надежным членом коллектива. Хотя он может быть хорошим и исполнительным работником, руководитель может ожидать от него действий, противоречащих интересам предприятия, но соответствующих его собственным целям. Для работников – «приспособленцев» руководство или подчинение внутренне необходимы и даже приносят определенное удовлетворение. В частности, для руководителей это обусловлено потребностью продемонстрировать собственную власть, получить удовольствие от ее применения на практике. Подчиненные-«приспособленцы» освобождаются от необхо-

димости самостоятельно мыслить, принимать самостоятельные и мотивированные решения.

3. «Оригинал» – характеризуется принятием ценностей руководства и коллектива предприятия, с одновременным непринятием существующих в ней норм поведения. У таких работников может быть много трудностей во взаимоотношениях с коллегами и руководством. Однако многие из работников-«оригинов» являются высококлассными специалистами, поэтому они могут успешно найти свое место в коллективе, если получают свободу выбора форм поведения в нем. Для этого руководитель должен отказаться от применения устоявшихся норм поведения именно для данных сотрудников, чтобы дать им шанс успешно приспособиться к организационному окружению.

4. «Бунтарь» – характеризуется отрицанием норм поведения и ценностей руководства предприятия. Такой работник, как правило, является специалистом высокой квалификации и творческого характера, поэтому зачастую входит в противоречие с организационным окружением и создает конфликтные ситуации. Для того, чтобы помочь такому работнику наладить взаимоотношения с другими членами коллектива, руководитель должен осознать, что его «бунтарское» поведение является вынужденным, обусловленным непониманием важности ценностей и соблюдения норм поведения для коллектива, а также отсутствием соответствующих навыков межличностного общения.

Таким образом, личностные качества работников необходимо учитывать при управлении коллективом в условиях инновационного развития предприятия, поскольку разные типы людей по-разному воспринимают неизбежные перемены. И руководитель должен сформировать определенную «мозаику» из людей разных психологических профилей и типов, наладить взаимоотношения в микрогруппах с тем, чтобы руководство всем коллективом было максимально эффективным.

Контрольные вопросы

1. Что относится к характеристикам личности работника?
2. Что в себя включают субъективные критерии реагирования работников на действия окружающих?
3. Какие можно выделить типы личности работников?
4. Что такое «психологический профиль» работника?
5. Какие типичные психологические профили можно выделить?
6. Что такое «малые группы» и в чем их важность для эффективного управления коллективом предприятия?
7. Какие существуют виды малых групп и в чем специфика проявления в них личностных характеристик работников?
8. Какие типы поведения личности в коллективе наиболее желательны для управления предприятием в условиях развития инновационной деятельности, а какие – наименее?

5. Регламентация процесса линейного руководства

5.1. Эргономика современного управления и руководство без стрессов

Эргономика занимается изучением взаимной приспособляемости между человеком и его деятельностью в условиях современного производства. Эта наука использует достижения теории управления, психологии и физиологии. **Задача эргономики** – совершенствование дизайна оборудования, формирование благоприятной трудовой среды и рабочих процессов, которые обеспечат и благосостояние работников, и производительность предприятия.

Основные **проблемы**, препятствующие эффективному управлению, связанные с нарушением рекомендаций эргономики, включают в себя ниже следующие.

Первая проблема – **синдром нездорового помещения**. Этот термин часто применим к недавно построенным определенного типа офисным зданиям, оборудованным системой кондиционирования воздуха, встроенной отопительной системой, звукоизоляцией стен, стандартным дизайном и оформлением помещений, которые имеют тенденцию вызывать у работающих там людей головные боли, напряжение зрения, сонную депрессию (сонливость и апатию) и прочие мелкие недомогания.

В результате производительность работников умственного труда значительно снижается, падает эффективность коммуникационного процесса руководителя и подчиненных. У самого руководителя замедляется процесс принятия решений, снижение эффективности контроля над результатами действий подчиненных.

Вторая проблема – **освещение** как часть рабочей среды. Безусловно, инженеры по освещению могут предоставить подробную консультацию для руководителя, однако сам руководитель должен усвоить ряд закономерностей влияния освещения на эффективность управления коллективом:

- освещение той части рабочего места, на которой выполняется задание, должно быть сфокусировано на самом предмете задания. Если освещение направлено на рабочее пространство, окружающее предмет задания, у работника может развиваться усталость и потеря внимания;

- слишком контрастная освещенность предмета задания и окружающего рабочего пространства вызывает усталость глаз и может привести к несчастному случаю, поскольку для работника бывает трудно приспособиться к контрастному освещению при переходе из ярко освещенного в затемненное рабочее пространство;

- блики света могут создать дискомфорт или привести к снижению остроты зрения работника. Их следует свести к минимуму, обеспечив освещение таким образом, чтобы потоки света не были направлены непосредственно в глаза работника; нужно также убедиться, что рабочие поверхности не отражают свет;

- целесообразно создать некоторое разнообразие визуальной обстановки, например, выкрасить стены в разные цвета или обеспечить вид на удаленные предметы, например, вид из окна вдаль;

- в случае, если производственные и офисные помещения кажутся хорошо освещенными дневным светом через окна и стеклянные крыши, следует дополнить это освещение искусственным электрическим светом, поскольку некоторые места могут оказаться в тени и оставаться недостаточно освещенными;

- грязные стекла, стены или плафоны искусственного света значительно снижают освещенность рабочего помещения, поэтому необходимо контролировать их чистоту.

Третья проблема – **шум** как составляющая рабочей среды. Существует четыре негативных последствия влияния избыточного шума на эффективность управления коллективом:

А) Длительное нахождение в помещении с высоким шумовым фоном вызывает у большинства работников *глухоту*, которая начинается с ухудшения способности слышать высокие звуки. Важно помнить, что глухота может наступать так медленно, что работники могут не заметить начала этого процесса.

Б) *Снижение* в условиях шума *производительности труда* работников, от которых требуется точность, сосредоточение внимания и быстрота реакции. На промышленных предприятиях такие работники могут быть заняты не только в обслуживании машин, аппаратов и механизмов, но и могут производить расчеты и наблюдения. При этом у них неизбежно увеличивается число попыток зафиксировать результат, учащаются ошибки, и в целом производительность труда снижается.

В) *Раздражение* как следствие адаптации работников к труду практически при любом уровне шума. В результате работники теряют концентрацию на выполнении задания, ухудшаются отношения внутри коллектива, снижается интенсивность общения между его членами. Важно, что наибольшее раздражение вызывает ненужный (лишний), случайный (особенно высокий), неожиданный и необъяснимый шум. Поэтому, наряду с мерами по борьбе с шумом, руководитель может снизить вызванное им раздражение у работников, если даст им соответствующие предупреждения перед тем, как он возникает, или объяснит его происхождение.

Г) *Нарушение коммуникаций* – устные распоряжения руководителя могут быть плохо услышаны работниками, или неправильно поняты из-за сильного шума.

Третья, важнейшая проблема – **стресс во время работы**, который суммирует в себе все прочие нарушения эргономичности труда. Следует помнить, что стресс имеет как позитивный, так и негативный аспекты. Некоторые работники положительно реагируют на стрессы: они помогают им мобилизовать физические и эмоциональные ресурсы, и люди просто получают удовольствие от напряжения и провоцирующих ситуаций. В организме таких людей стресс способствует выбросу адреналина в кровь, который необходим для поддержания интенсивного выделения энергии, что позволяет им одновременно решать несколько неотложных проблем.

Однако продолжительная подверженность стрессу может вызвать крайнюю степень усталости, раздражительность, физические недомогания, например, головную боль или кожные высыпания, бессонницу и, возможно, агрессивность по отношению к коллегам.

Современный руководитель на промышленном предприятии должен иметь общее представление о **физиологии стресса**. При возникновении угрожающей ситуации в организме человека происходит выброс гормонов, которые заставляют кровь отливать от кожи и органов пищеварения. В кровоток попадают глюкоза и жиры, дыхание человека учащается. Благоприятно или негативно это влияние зависит от сути стрессовой ситуации и ее продолжительности. Так, первоначальное возбуждение может быстро развиться в серьезное длительное недомогание.

Каждый линейный руководитель должен помнить, что стрессы членов коллектива оказывают крайне отрицательное воздействие на эффективность управления и могут быть **вызваны**:

а) перегруженностью работников разными заданиями и вызванной этим неуверенностью в том, каким из них следует отдать предпочтение, и безуспешной попыткой выполнить их все;

б) неясными формулировками должностных обязанностей в организационных документах (инструкциях, распоряжениях, циркулярах), что приводит к неразберихе в распределении работы между работниками;

в) постоянной критикой со стороны руководителя, вызывающей у работника чувства собственной неадекватности и опасности;

г) разочарованием от невозможности довести до конца порученные задания;

д) недостатком коммуникаций (обратной связи) с руководством, его недоступности, противоречивыми указаниями и требованиями, возлагаемыми разными руководителями, которые в итоге делают поставленные задачи нереальными целями. Например, главный инженер может требовать высокого качества продукции от начальника конкретного участка производства, в то время как главный бухгалтер, в свою очередь, настаивает на том, чтобы все начальники производственных участков снизили операционные расходы (что не может отрицательно сказаться на качестве);

е) плохими взаимоотношениями с коллегами по работе, которые зачастую становятся следствием невнимания руководителя к микроклимату в коллективе;

ж) сверхнагрузкой, которая может быть количественной (большой объем работы) или качественной (слишком сложная для выполнения). Более того, неоправданно и незаконно удлиненный рабочий день часто бывает связан с недостаточным питанием и отдыхом.

Наиболее важным индикатором неспособности работников, да и самих руководителей, справиться со стрессовой ситуацией является **беспокойство**. Оно негативно сказывается на способности человека сконцентрироваться и расслабиться, создает раздражительность, рождает недомогания и чувство стесненности, дискомфорт. Это отражается и на производительности и добросовестности труда, поскольку работник, находящийся под влиянием стресса, становит-

ся нерациональным, эмоционально неустойчивым и исключительно подозрительным. Работники, испытывающие вызванную стрессом усталость, демонстрируют неповоротливость, неспособность четко мыслить или выполнять работу в течение длительного периода времени.

Стресс создает еще одно важное препятствие эффективному управлению коллективом – напряжение, утомление и беспокойство часто приводят к резким проявлениям враждебности и агрессии. Работники становятся слишком чувствительными к критике и все более неспособными нормально общаться с друзьями и коллегами по работе.

Первым шагом на пути **преодоления стресса** является признание неизбежности стрессов при выполнении определенных видов работы. Важно, что попытка подавить беспокойство только усугубляет ситуацию. Руководителям, стремящимся **управлять стрессом**, целесообразно придерживаться следующих рекомендаций:

- передавать часть обязанностей подчиненным (делегирование полномочий), чтобы избежать перегрузок и выполнения ими одновременно нескольких заданий;

- опережающее принятие решения о прекращении особо стрессообразующего вида деятельности (например, определение максимальной дневной нагрузки);

- ведение дневника стрессов для фиксации всех стрессовых событий, чтобы затем попытаться выявить их общие черты и причины, и наметить пути избегания стрессов;

- освоение методов утверждения своей личности и методик психологического самопознания, чтобы выявить наиболее раздражающие и угнетающие факторы, а также сильные стороны своей личности;

- реструктуризация должностных обязанностей с целью устранения особо стрессообразующих элементов с последующим равномерным распределением этих элементов среди всего коллектива.

Наряду с умением управлять стрессом (своим и членов коллектива), для руководителя важно избегать **запугиваний подчиненных**. Общеизвестно, что **угрозы на работе** становятся одной из основных причин стресса. Несмотря на то, что они могут быть вызваны внешними обстоятельствами, которые заставляют руководителя прибегать к подобным методам (подкуп сотрудников конку-

рентами, незаконное обогащение за счет средств предприятия в условиях экономического кризиса и пр.), запугивание может быть специфической чертой характера. Такое негативное психологическое воздействие руководителя на подчиненных крайне негативно влияет на долгосрочную мотивацию труда, хотя иногда позволяет «приструнить» их на короткое время.

Примерами факторов, способствующих проявлению запугивания и грубости, могут служить:

- насаждение на предприятии грубой культуры руководства, основанной на «мачизме» (от исп. macho – сильный, грубый);

- жесткие требования достижения установленного уровня производительности труда, резкого снижения затрат, исходящие от руководителя;

- уверенность руководителя в том, что поставленные перед его подчиненными задачи можно решить значительно быстрее, используя угрозы и грубость;

- осуществление в организации мероприятий по сокращению персонала, реструктуризации, устранению лишних управленческих уровней, без разъяснения работникам причин и сути происходящего, без содействия им в поиске работы, только ставя их перед фактом увольнения.

Последствия запугивания неизбежно приведут к снижению производительности труда работника, поскольку включают в себя депрессию, беспокойство, неспособность сосредоточиться, потерю уверенности в своих силах и снижение мотивации, а также чувство злости и враждебности по отношению к коллегам и руководителю. На предприятиях, где руководители широко применяют запугивание, часты случаи прогулов. Очень важно помнить, что эти последствия несовместимы с задачами инновационного развития предприятия и эффективного линейного руководства.

Решение проблемы запугивания руководителями своих подчиненных должно быть в фокусе топ-менеджмента предприятия. Возможными решениями этой проблемы могут стать следующие.

Во-первых, назначение высшим руководством одного из работников предприятие доверенным лицом, с которым «жертвы» запугивания могут конфиденциально обсудить свои проблемы и жалобы. При этом такой работник должен иметь прямой доступ к первому руководителю предприятия.

Во-вторых, внедрение официальных процедур подачи и рассмотрения жалоб, специально предназначенных для борьбы с запугиванием.

В-третьих, собеседование первого руководителя с начальниками функциональных подразделений, кто допускает запугивание, с последующим применением к ним мер дисциплинарного воздействия, если их поведение не меняется к лучшему.

Стрессообразующие факторы у работников имеют свойство накапливаться, делая их **подверженными несчастным случаям** на производстве (авариям). Несчастный случай в процессе работы – это незапланированное происшествие, которое происходит в ходе запланированной работы и всегда вредоносно для работника. Работники горных предприятий, в особенности занятых в подземной разработке месторождений полезных ископаемых, в большей степени подвержены несчастным случаям, чем прочие, независимо от характера работы и окружающей трудовой среды.

Во многом подверженность несчастным случаям вызвана отношением работников к соблюдению мер техники безопасности и той политикой, которую проводит в отношении ее руководитель. Безусловно, технические и технологические аспекты предотвращения несчастных случаев на производстве являются основными. Вместе с тем, особенности осуществления линейного руководства конкретным руководителем также могут усилить подверженность несчастным случаям, если:

- работник не подходит для данной работы или имеет недостаточную подготовку для ее выполнения;
- растут последствия стресса, такие как разочарование, беспокойство, повышенная утомляемость и тревожность;
- усиливается конфликтность и ухудшается микроклимат внутри коллектива, что может вызвать саботаж со стороны наименее стрессоустойчивых работников;
- возникновение «эффекта домино» – предсказуемой серии независимых событий, включающих небезопасную трудовую среду, нахождение работника в состоянии хронического стресса и совершение им опасных действий.

Для учета требований эргономики и снижения уровня стресса работников необходима рациональная организация трудового процесса на каждом рабочем месте. Основным внутренним норматив-

ным документом, регламентирующим условия безопасного и производительного труда, учитывающим его санитарно-гигиенические нормы и облегчающим процесс выполнения заданий руководителя, служит паспорт **рабочего места**.

Статья 209 Трудового Кодекса Российской Федерации (в редакции 2015 г.) определяет рабочее место как локацию, в которой работник должен находиться или куда ему необходимо прибыть в связи с его работой, и которое прямо или косвенно находится под контролем работодателя. Любое рабочее место должно наилучшим образом отвечать своему назначению и обеспечивать при этом выполнение основных и вспомогательных обязанностей с наименьшими усилиями на затраченный труд.

Составление паспорта рабочего места должно осуществляться совместно руководителями кадровой службы предприятия и функциональных подразделений. При этом необходимо выполнить ряд последовательных действий:

Первый шаг – изучение специальной литературы и нормативно-справочной информации (ГОСТы, СанПиНы, классификационный справочник должностей и пр.);

Второй шаг – изучение внутренних нормативных документов по вопросам организации труда работника (правила внутреннего трудового распорядка, положение об охране труда, положения о подразделениях, должностные инструкции и др.);

Третий шаг – всесторонний анализ существующего рабочего места в соответствии с нормативной документацией.

Типовая **структура паспорта рабочего места** состоит из девяти разделов, которые включают в себя следующие.

Раздел 1. Назначение рабочего места. Рабочее место представляет собой закрепленную за сотрудником или группой работников часть производственной площади, оснащенную необходимым оборудованием для эффективного выполнения работы в соответствии с должностными обязанностями. В данном разделе определяется, каково назначение данного рабочего места и какие характеристики оно имеет.

Раздел 2. План работы (индивидуальный план работы сотрудника на определенный период с указанием конкретных задач, которые он должен выполнить за данное время). Руководствуясь этим планом, работник может заранее организовать свою деятельность.

Раздел 3. Функционально-организационная структура (состав, взаимосвязь и соподчиненность структурных подразделений и отдельных должностей). Она позволяет работнику оперативно знакомиться с любыми изменениями в организационной структуре предприятия и осознать, что требует от него руководитель.

Раздел 4. Регламентирующие документы, необходимые для организации рабочего места: положения об оплате труда и премировании, об охране труда, об аттестации, должностная инструкция и пр. Они содержат сведения о перечне, последовательности и нормах выполняемых работ, обязанностях, степени ответственности и правах работника, производственных связях, об организации труда и его обязательных приемах.

Раздел 5. Организационно-распорядительные документы

Документы, содержащиеся в этом разделе (приказы, процедуры), максимально детализируют процесс работы на каждом рабочем месте. Сотрудники могут своевременно с ними ознакомиться.

Паспорт рабочего места – внутренний нормативный документ, в котором указываются соответствующие санитарно-гигиенические нормы, вредные факторы производства и правила техники безопасности.

Раздел 6. Пространственное расположение рабочего места

В данном разделе уточняются планировка служебных помещений и расположение рабочего места в пространстве. Рабочие места должны быть организованы в строгом соответствии с рабочим процессом и потоками документации. При этом полезно обратить внимание на следующие практические рекомендации:

- структурные подразделения и работники, часто контактирующие между собой в трудовой деятельности, должны быть размещены недалеко друг от друга;
- шкафы, стеллажи и другое оборудование необходимо располагать так, чтобы обеспечить к ним доступ;
- предметы, которыми пользуются во время работы чаще, должны располагаться по возможности на уровне рабочей зоны;
- площадь отдельных рабочих мест должна соответствовать санитарным нормам и специфике профессиональной деятельности;
- рабочие места сотрудников компании, занятых приемом большого числа посетителей, следует расположить поблизости от входа в служебное помещение.

Экономия времени и сил работника является важным критерием при организации рабочих мест в компании.

Раздел 7. Оснащение рабочего места – совокупность расположенных в его пределах оборудования, инструментов, технической и технологической документации, средств охраны труда. Проверка оснащения позволяет выявить участки, на которых автоматизация труда низкая, либо работа выполняется вручную. А это дает возможность повысить производительность труда каждого работника.

Раздел 8. Условия труда на рабочем месте. В данном разделе дается сравнительный анализ санитарно-гигиенических и психофизиологических факторов производительности труда работников. Показатели должны подбираться в ходе предварительного изучения и отражать те факторы, которые наиболее существенно влияют на формирование условий труда. Учитывается их воздействие на здоровье и работоспособность сотрудника. Для измерения параметров опасных и вредных производственных факторов, определения показателей тяжести и напряженности трудового процесса можно привлечь организацию, уполномоченную заниматься такой деятельностью.

Раздел 9. Перечень документов на рабочем месте. В данном разделе уточняется, какие из представленных в перечне документов будут использоваться на бумажных носителях, а какие – в электронном документообороте компании. Эффективное управление требует исключения их дублирования.

Таким образом, применение паспорта рабочего места позволяет повысить производительность и добросовестность труда, сделать руководство более эффективным, создав условия снижения подверженности работников стрессу.

Контрольные вопросы

1. Что такое эргономика?
2. Какие задачи эффективное управление коллективом предприятия ставит перед эргономикой?
3. Что такое синдром нездорового помещения и как он влияет на эффективность управления?
4. Как освещение помещения может влиять на производительность труда?
5. В чем проявляется отрицательное воздействие шума на рабочую среду и как можно регулировать такое воздействие?
6. По каким критериям можно судить о стрессовом состоянии руководителя и коллектива?
7. Какие факторы формируют стресс во время работы?
8. Как руководитель может управлять стрессом?
9. Как и почему происходит запугивание руководителем подчиненных?
10. Какова причинно-следственная связь между стрессообразующими факторами у работников и несчастными случаями на производстве?
11. Как паспорт рабочего места может способствовать росту эффективности руководства коллективом предприятия?
12. Из чего состоит типовая структура паспорта рабочего места?

5.2. Управление микроклиматом в коллективе как условие эффективного линейного руководства

Рост уровня образования работников современных предприятий, развитие их личности, необходимость установления межличностных взаимоотношений – все это в совокупности ведет к тому, что у руководителей исчезает возможность использовать принципы и методы управления, общие для всех коллективов. Сегодня один коллектив не похож на другой, они значительно различаются психологически.

Различия между конкретными коллективами проявляются в характере психологического состояния работников, в степени их сплоченности, в особенностях их общего отношения к работе.

Все эти различия между коллективами можно выразить одним словом – социально-психологический климат (**микроклимат**) **коллектива** (совокупность различных психологических обстоятельств, в рамках которых осуществляется трудовая деятельность).

Главная характеристика микроклимата коллектива – степень удовлетворенности работников своей трудовой деятельностью и ее результатами. На нее влияет содержание и характер труда, отношение к работе (любовь, неприятие), престижность и размер вознаграждения, наличие возможностей решить собственные проблемы, общаться с интересными людьми, прославиться.

Благоприятный микроклимат характеризуется высоким уровнем **удовлетворенности** работников. Это означает, что в таком коллективе руководитель эффективно мотивирует работников, вызывая у них удовлетворение от работы. Это позитивно влияет на производительность труда, резерв роста которой оценивается в 12–15 %. А для руководителя это означает экономию до 20 % рабочего времени на решение психологических проблем взаимоотношений между подчиненными и разрешение конфликтов.

К признакам благоприятного микроклимата относятся:

- позитивное настроение в коллективе в течение всего рабочего дня;
- стремление работников решить конкретные проблемы предприятия, выполняя задания руководителя;
- единые цели у всего коллектива,

- готовность всегда помочь коллегам по работе, подменить их при необходимости;
- отношения между руководителем и подчиненными, близкие к партнерским;
- объективное и оперативное разрешение конфликтов в коллективе, в большинстве случаев, без участия руководителя;
- прозрачная и справедливая система оценки труда работников, объективно воспринимаемые ими поощрения и наказания;
- поощрение инициативы каждого работника и равные рабочие нагрузки на каждого члена коллектива;
- коллективное обсуждение важных производственных вопросов.

Неблагоприятный микроклимат в коллективе – прямое следствие невнимания руководителя к проблемам психологических взаимоотношений работников. Его главным признаком является снижение производительности труда. К другим признакам неблагоприятного микроклимата относятся:

- хронические нарушения трудовой дисциплины (регулярные опоздания, постоянные «перекуры» и «чаепития», которые могут превышать регламентированные перерывы в 3–4 раза);
- передача большей половины информации между членами коллектива в виде слухов и сплетен;
- скрытое внутриколлективное обсуждение и критика распоряжений и деятельности руководства;
- жалобы работников друг другу на объемы и условия работы;
- постоянное невыполнение заданий в установленные сроки;
- частые конфликты между работниками и нежелание руководителя своевременно и объективно их разрешать;
- постоянное занятие сотрудниками личными делами в рабочее время;
- высокая текучесть кадров как следствие постоянных ошибок и невыполнения обязанностей работниками.

Кроме удовлетворенности от работы, микроклимат в коллективе характеризует его сплочённость. **Сплоченность коллектива** – результат действия «силы притяжения» к нему его членов, стремление работников действовать сообща и возможность совместного влияния на отдельного человека. Сплоченность коллектива зависит от следующих факторов.

Во-первых, от психологической совместимости членов коллектива, то есть от соответствия их темпераментов и особенностей их личности.

Во-вторых, от социально-психологической совместимости, то есть от соответствия профессиональных и моральных качеств работников, а также от их эмоциональных предпочтений.

В-четвертых, от тяготения членов коллектива друг к другу в поисках взаимопомощи и поддержки.

Руководителю следует помнить, что сплоченность коллектива может иметь как положительное, так и отрицательное влияние на микроклимат.

Положительное влияние сплоченности связано с тем, что коллектив, как единый орган, воспроизводит деловые качества своих членов. Поэтому возникающие в сплоченном коллективе проблемы решаются по-деловому.

Отрицательное влияние сплоченности на микроклимат может проявиться в случае роста его недовольства своим руководителем, а также при пренебрежении последним участием в жизни коллектива. Такое негативное влияние проявляется в том, что члены коллектива начинают тратить большую часть энергии в межгрупповых конфликтах, столкновениях формальных и неформальных лидеров, в показной заинтересованности работников в результатах своей деятельности, в безразличии к коллективным усилиям и в выходе интересов большей части сотрудников за пределы интересов всего коллектива.

Чтобы оценить положительное и отрицательное влияние сплоченности коллектива на микроклимат в нем, руководитель должен уметь оценить качество взаимоотношений между его членами. Для этого целесообразна методика «управленческой решетки», предложенной Робертом Блейком и Джейн Моутон (1986 г.), представленная на рис. 5. На нем отражены типичные ситуации в развитии внутриколлективных взаимоотношений. Эти ситуации зависят от того, какую ценность для руководителя имеет забота о людях (учет интересов работников) и забота о производстве (учета интересов предприятия). Уровень значимости этих ценностей ранжирован на рис. 5 по девятибалльной шкале.



Рисунок 5. «Управленческая решетка»

Из схемы, приведенной на рис. 5, можно выделить пять основных типов взаимоотношений в коллективе, определяющих сплоченность его членов:

- квадрант 1.1 – *невмешательство* – низкий уровень заботы руководителя о предприятии и коллективе, при том, что значительную долю работы руководитель выполняет сам, избегая передачи полномочий подчиненным. При этом он не стремится к производственным достижениям и сосредоточен на сохранении своего положения;

- квадрант 9.1 – *«теплая компания»* – высокий уровень заботы руководителя о персонале, желание установить приятную атмосферу в коллективе любой ценой, комфортный темп работы. При этом также налицо пренебрежение выполнением производственного задания, как со стороны руководителя, так и коллектива;

- квадрант 1.9 – «помешательство на работе» – руководитель сосредотачивается только на решении проблем предприятия, при этом не принимая во внимание проблемы коллектива;

- квадрант 5.5 – «золотая середина» – руководитель стремится найти баланс между интересами предприятия и коллектива, поэтому он не предъявляет к сотрудникам особенно высоких требований, но и не позволяет им бездельничать;

- квадрант 9.9 – «команда» – сочетает максимальный учет руководителем производственных задач и проблем, стоящих перед работниками.

Безусловно, ситуации типа «невмешательство», «помешательство на работе» и «теплая компания» наиболее негативно влияют на микроклимат в коллективе. Более предпочтительной является ситуации типа «золотой середины», в которой руководитель может формировать микроклимат даже в большом коллективе.

Самой предпочтительной является «команда» – соединение деловитости и гуманности руководителя по отношению к подчиненным. Однако данную ситуацию сложно создать и поддерживать управляемой в крупных коллективах, так как максимальное количество сотрудников в команде не должно превышать 10-12 человек.

Для того чтобы управлять микроклиматом в подчиненном ему коллективе, руководитель должен инициировать проведение его *психологической диагностики*. Для этого целесообразно привлекать квалифицированных специалистов в сфере психологии управления. Однако зачастую руководители не в состоянии адекватно интерпретировать информацию, передаваемую ему привлеченными экспертами, поскольку она наполнена терминами из области психологии.

Поэтому у руководителя может сложиться неправильная картина взаимоотношений в коллективе, и предпринимаемые им меры не приведут к улучшению микроклимата, а, наоборот, ухудшат его.

Чтобы избежать подобных проблем, руководитель должен понимать суть психологической диагностики коллектива, которая заключается в ответе на следующие вопросы:

1. Каков преобладающий характер межличностных отношений внутри коллектива (официально-деловые, дружеские, напряженные, враждебные)?

2. Какой уровень психологической совместимости, частота и причины конфликтов в коллективе?

3. Каково эмоционально-психологическое состояние персонала, уровень его психологической совместимости и сплоченности?

4. Насколько благоприятны физические условия труда и удобство рабочих мест сотрудников?

5. Какие слабые места в управлении персоналом (нечетко поставленные задачи, авторитарный или попустительский стиль управления, слабая корпоративная культура) можно выделить?

Как только руководитель получает ответы на эти и подобные вопросы, в том числе при помощи экспертов-психологов, он, прежде всего, будет способен классифицировать подчиненных в зависимости от их психологических особенностей, и учесть их при управлении микроклиматом.

Можно выделить две *классификации психологических особенностей личности работников*:

1. В зависимости от специфики характера (В. М. Шепель, 1990-е годы):

- коллективисты – общительные работники, активно поддерживающие общественные начинания;

- индивидуалисты – тяготеющие к персональной ответственности, самостоятельности;

- претензионисты – работники, которым присуще тщеславие, обидчивость, желание находиться в центре внимания;

- подражатели – сотрудники, имитирующие чужие манеры и избегающие осложнений;

- пассивные – слабовольные работники, не проявляющие инициативы;

- изолированные – работники с несносным характером.

Если первые два типа работников крайне положительно влияют на микроклимат, то три последних – крайне отрицательно. Претензионный тип характера работника означает, что, если руководитель правильно использует его тщеславие, направляя его на пользу дела, этот человек может оказать поддержку начинаниям руководства, улучшить микроклимат.

2. В зависимости от творческого потенциала работника (Рован Гибсон, 1980-е годы):

- «прометеи» – творчески мыслящие личности. Одни из них генерируют идеи, другие их подхватывают, перерабатывают и делают пригодными для практического применения, третьи ищут им

применение в новых сферах. В целом, как утверждает Р. Гибсон, среди современных работников таких не более 6 %, и только половина из них активно проявляет свои творческие способности;

- «эрудиты», которые не в состоянии сами генерировать оригинальные идеи, но обладают глубокими профессиональными и общими знаниями, хорошей памятью. Обычно они являются главными критиками «прометеев», и всегда дают объективную оценку их творческим идеям. По данным Р. Гибсона, таких людей среди работников современных предприятий до 25 %, активных из которых не более одной трети;

- систематизаторы фактов – работники, роль которых сводится к первичной обработке потока информации и разделению его на более мелкие фрагменты. Доля таких работников достигает 20 %, из которых также лишь треть активно пользуется своими способностями;

- собиратели и регистраторы фактов, которые по складу своего творческого характера эффективно занимаются сбором, описанием, обработкой информации, которую в дальнейшем будут использовать другие;

- рядовые труженики – работники, занятые решением проблем с помощью шаблонов и готовых методик, и поэтому выполняющие в основном подготовительную и вспомогательную работу.

Руководитель должен помнить, что особенностями творческих личностей являются развитые волевые качества: целеустремленность, инициативность, трудолюбие, самостоятельность. При этом они склонны не признавать авторитетов, сомневаться в истинности непреложных фактов, фантазировать. Проявление таких качеств творческих работников нельзя воспринимать как сопротивление указаниям руководства. Напротив, их творческую энергию необходимо направить в инновационную деятельность и не подвергать деструктивной критике их предложения.

Поскольку разные работники обладают весьма различными психологическими особенностями личности, руководитель, стремящийся управлять микроклиматом, должен содействовать *психологической совместимости* членов коллектива. Такая совместимость есть способность работников к совместной деятельности, основанной на оптимальном сочетании личностных качеств участни-

ков. На микроклимат в коллективе влияют три уровня совместимости:

Первый уровень – психофизиологический. Он имеет в своей основе оптимальное сочетание особенностей органов чувств и свойств темперамента. Это очень важно для руководителя при организации совместной деятельности. Например, холерик и флегматик будут выполнять задание в разном темпе, что может повлечь за собой сбой в работе и напряженность в отношениях между рабочими.

Второй уровень – психологический, который предполагает совместимость характеров, мотивов, типов поведения.

Третий уровень – социально-психологический. Он основан на согласованности социальных ролей, установок и ценностей, интересов работников. Например, двум работникам, стремящимся к лидерству, будет сложно организовать совместную деятельность. Совместимости будет способствовать ориентация одного из них на подчинение. А вспыльчивому и импульсивному сотруднику больше подойдет в качестве напарника спокойный и уравновешенный работник.

В целом психологической совместимости способствуют критичность работника к себе, терпимость и доверие по отношению к другим членам коллектива. Именно эти качества личности руководитель должен культивировать в коллективе для улучшения в нем микроклимата.

Конечным результатом психологической совместимости членов коллектива выступает их *сработанность* (максимально возможная эффективность коллективной работы при минимальных затратах). Руководитель должен помнить, что в коллективе сосуществуют и в принципе совместимы следующие сочетания работников:

А) Работники, стремящиеся к лидерству, которые могут решать задачи, лишь подчиняя себе других членов группы.

Б) Индивидуалисты, пытающиеся решить задачу в одиночку.

В) Люди, приспосабливающиеся к группе, легко подчиняющиеся приказам других ее членов.

Г) Коллективисты, которые стараются решить задачу совместными усилиями; они не только принимают предложения других членов группы, но и сами выступают с инициативой.

Противоположностью совместимости является *психологическая несовместимость* – отсутствие согласованной мотивации и интересов разных людей – членов коллектива, принципиальные различия в эмоциональной реакции на одни и те же события и разные стили поведения.

Как правило, в одном коллективе несовместимы «трудные работники», которыми сложно руководить и которые не могут эффективно работать вместе. К числу таких «трудных работников» относятся:

- «ленивцы», которые не любят работать, а также другая крайность – «трудоголики», которые выставляют себя «жертвой» руководства и коллег, при этом угнетают других своей активностью;

- эмоционально несовместимые со всем коллективом: «злые» люди, от которых идет «волна» недоброжелательства; гиперактивные, поведение которых нестабильно; бесчувственные люди, которые не испытывают естественного сопереживания;

- аморальные, равно как и беспомощные люди, которые ничего не могут выполнить до конца, представляют себя жертвами обстоятельств, запуганные, уклоняющиеся от ответственности, ожесточенные и обороняющиеся;

- работники, ориентированные только на выполнение поставленной задачи, не желающие принимать во внимание проблемы других.

Безусловно, в каждом коллективе есть разные типы сотрудников, в том числе и «трудные работники». Поэтому *первым шагом к управлению микроклиматом* должно стать сотрудничество руководителя с работниками «трудных» типов, вне зависимости от того, являются они его подчиненными или начальниками. Методика построения такого сотрудничества зависит от конкретного типа «трудного работника»:

1. Самовлюбленный (эгоцентричный), высокомерный, пренебрегающий интересами других работник. Если он сам является руководителем, то в отношениях с ним предпочтительна максимальная четкость в работе и необременительная лесть. Если это коллега, то целесообразно с помощью иронии и убедительной демонстрации профессиональной компетентности понизить его самооценку и сбить спесь. В отношениях с подчиненными этого типа стоит про-

водить ненавязчивое, но аргументированное сравнение его работы с успехами других работников.

2. Догматичный, нетерпимый, все время противоречащий работник. Не зависимо от его статуса оптимальным является максимально возможное дистанцирование, сведение любых контактов к минимуму. Напротив, попытки его «перевоспитать» скорее всего бессмысленны, так как подобное поведение связано с глубинными проблемами личности.

3. Двуличный или неискренний человек. Если это начальник, то следует искать защиту от него у вышестоящего начальства или опираться на общее мнение коллег. В тоже время личной защитой опять-таки является высокий профессионализм. В общении с двуличным подчиненным руководителю необходима постоянная демонстрация информированности о действительном положении вещей.

Второй шаг к управлению микроклиматом в коллективе – грамотное распределение социальных ролей в группе. Этот процесс может быть достаточно длительным, ведь борьба за лидерство – вполне нормальное явление. Главное, что должен усвоить руководитель – не стоит пытаться нейтрализовать здоровую конкуренцию, так как она полезна. Для успешной инновационной деятельности важно, чтобы конкурировали руководители проектов модернизации предприятия, пытаясь достичь наилучшего результата. Атмосфера между исполнителями должна быть максимально благоприятной, ведь именно во время выполнения важного задания руководства работники должны стать командой.

Третий шаг в сторону положительного микроклимата, который должен сделать руководитель – грамотная организация иерархии в управлении предприятием. Чтобы работать в коллективе было комфортно, нужно сделать максимально прозрачной систему мотивации персонала. Кроме того, во избежание возможных конфликтов, очень важно четко прописать должностные обязанности каждого работника. Не стоит увлекаться пресловутым «кумовством», когда на ответственные должности назначаются родственники и друзья. Даже если такие работники будут добросовестно исполнять свои обязанности, в коллективе к ним всегда будет негативное отношение.

Таким образом, очень важно, чтобы члены коллектива были довольны своим пребыванием в числе работников предприятия. Для каждого работника важна стабильность, он должен быть уверен в своем будущем. Отсутствие информации также может вызвать ухудшение микроклимата в коллективе. Попадая в информационный «вакуум», люди склонны выдумывать то, чего в действительности не существует. Так появляются сплетни, пересуды, ненужные разговоры. Избежать таких неприятностей можно с помощью корпоративного сайта, на котором будет своевременно вывешиваться нужная информация о решениях руководства, о жизни коллектива. Особенно актуальным этот вопрос является для крупных предприятий.

Четвертый шаг к управлению микроклиматом требует от руководителя соблюдения ряда конкретных правил, которые должны вызывать у подчиненных желание работать сообща, предпочитать общение с коллегами общению с посторонними людьми. Эти правила включают в себя следующие.

Во-первых, правила «имени собственного» – необходимо обращаться к подчинённым по имени отчеству. Также желательно начинать каждую третью фразу с имени отчества собеседника и не использовать безличных оборотов типа: «Он тут нам рассказывает...».

Во-вторых, правило «зеркала отношений» – демонстрировать такое отношение к собеседнику, которое желательно получить с его стороны. Для этого руководителю надо вести себя так, как будто установлению желательных отношений с подчиненными работниками уже ничего не мешает.

В-третьих, правило «золотых слов» – говорить комплименты и фразы вежливости, а также улыбаться, когда возможно.

В-четвертых, правило «терпеливого слушателя» – развивать умение внимательно и заинтересовано выслушивать собеседника, не теряя ничего из потока его слов.

В-пятых, правило «личной жизни» – интересоваться делами собеседника, будь то коллега или подчиненный. Также руководителю не возбраняется рассказать о себе подходящий к теме служебной беседы случай, но не назойливо и навязчиво.

В-шестых, правило «обратной связи» – постоянно демонстрировать свое отношение к конкретному вопросу или позиции, обсуждаемой с подчиненными, и улавливать их реакцию.

Таким образом, при помощи определенных шагов руководитель должен создать в коллективе особую атмосферу – благоприятный микроклимат, в котором эффективность коллективного труда была бы максимальной. Соответственно эффективность управления таким коллективом также будет высокой, поскольку руководитель будет затрачивать минимум времени и ресурсов на решение внутриколлективных конфликтов, проблем и противоречий.

Контрольные вопросы

1. Что подразумевает под собой микроклимат в коллективе?
2. Какова роль микроклимата в эффективном руководстве предприятием?
3. Как можно охарактеризовать благоприятный микроклимат в коллективе?
4. Что характеризует неблагоприятный микроклимат и каковы его признаки?
5. Что означает сплоченность коллектива?
6. Какие типы основных взаимоотношений в коллективе, определяющие его сплоченность, можно выделить?
7. Как можно классифицировать психологические особенности личности работников?
8. Что подразумевается под психологической совместимостью членов коллектива?
9. Что означает сработанность членов коллектива предприятия?
10. Что характеризует «трудных работников» предприятия и как руководитель может вовлечь их в коллективную работу?
11. Какие шаги к управлению микроклиматом коллектива должен предпринимать руководитель?

5.3. Контракты с персоналом, обязательные и дополнительные условия контракта

Трудовой контракт пришел к нам из-за рубежа как документ, регламентирующий различные стороны и условия труда конкретного работника. К примеру, в США это главный документ при принятии на работу. Он тесно связан как с паспортом рабочего места, так и со стратегией развития предприятия. По российскому законодательству (Статья 59 Трудового Кодекса Российской Федерации (в редакции 2015 г.)), трудовой договор (контракт) действует в период времени от 1 до 5 лет. Затем он либо продлевается, либо расторгается. О продлении и расторжении контракта работник предупреждается за две недели. Важно то, что если контракт расторгается неожиданно (т. е. в период, когда он еще должен действовать), то работодатель выплачивает компенсацию своему работнику. В контракте четко прописываются место работы, условия, должность, профессия и специализация работника, права сторон, метод оплаты труда, дополнительные бонусы, премии и даты. Контракт прекращает свою силу, если истекает его срок, или нарушаются правила охраны труда (травмы, смерть), или имеют место нарушение определенных пунктов работником или работодателем, нарушение дисциплины, не исполнение трудовых обязанностей.

В отличие от срочного контракта, **трудовой договор** не ограничивается определенными сроками и представляет собой соглашение (устное или письменное) между работником и работодателем (предприятием в лице ее уполномоченного руководителя), в котором работник обязуется выполнять определенную работу, с четко указанными обязанностями, графиком и условиями. Руководитель обязан предоставить работнику его рабочее место и необходимый инвентарь. В трудовом договоре четко указываются данные о работнике и работодателе, место работы и профессия, обязанности и права работника, режим труда и отдыха, условия оплаты труда, наличие социального пакета. Трудовой договор прекращает свое действие: при соглашении сторон, расторжении трудового договора работником или работодателем, из-за форс-мажорных обстоятельств, из-за ликвидации организации, невыполнения обязанностей работником, нарушения дисциплины, наличия прогулов, грубого нарушения правил охраны труда.

Важное отличие между трудовым договором и контрактом заключается в том, что трудовой договор может быть разорван как работником (с предупреждением за 2 недели), так и работодателем. Контракт может быть разорван в одностороннем порядке лишь работодателем при условии грубой ошибки со стороны работника или по своей инициативе, но с выплатой компенсации.

Развитие российского трудового законодательства привело к тому, что трудовой договор фактически стал документом прошлого, поскольку с ним проще нарушить права работника и заставить его уволиться по собственному желанию. Что касается контракта, то в нем четко прописываются нюансы, которые не могут быть нарушены, а значит, работник сохраняет свои права и четко понимает свои обязанности, которые черным по белому прописаны в контракте. Иначе говоря, чего в трудовом контракте нет – того и не обязан делать работник.

Единой типовой формы трудового договора и контракта в законодательстве нет. При этом основные требования к его содержанию установлены статьей 57 Трудового кодекса РФ. Он должен включать в себя определенные сведения и обязательные условия, упомянутые в этой статье. Кроме того, как работник, так и работодатель по соглашению вправе вписать в него и дополнительные условия. **Структура** трудового контракта (договора) включает в себя следующее:

1. *Сведения о работнике и работодателе*: фамилия, имя, отчество работника (в соответствии с паспортными данными), наименование работодателя (в соответствии с уставом) и его представителя (на основании устава или доверенности), паспортные данные работника и ИНН работодателя, место и дата заключения контракта (юридический или фактический адрес предприятия-работодателя).

2. *Обязательные условия*: место работы (если это филиал компании – с указанием его названия), вид поручаемой работы и должность в соответствии со штатным расписанием, профессия, специальность, полагающиеся льготы или компенсации, дата начала и окончания контракта, условия оплаты труда (оклад, доплаты, надбавки, премии), режим труда и отдыха, его характер (например, разъездной, в пути), страхование работника.

3. *Дополнительные условия*: испытательный срок (для руководителей и главных бухгалтеров, их заместителей – максимум 6 ме-

сяцев, для остальных работников – максимум 3 месяца; при заключении трудового договора сроком до 6 месяцев – 2 недели); неразглашение государственной, служебной или коммерческой тайны (в соответствии с допуском к тайне); обязанность отработать после обучения за счет предприятия установленный срок; оплата жилищно-коммунальных услуг работника; уточнение прав и обязанностей работника и работодателя.

Контрольные вопросы

1. Что представляет собой трудовой контракт, каким целям он служит?
2. В чем отличие трудового контракта от трудового договора?
3. Какой документ лучше защищает права работников: трудовой договор или контракт?
4. Что включает в себя структура трудового контракта?
5. Что включают в себя дополнительные условия контракта?

6. Организация эффективного управленческого труда

6.1. Само-менеджмент руководителя

Само-менеджмент (или селф-менеджмент) означает процесс совершенствования личностных профессионально значимых качеств руководителя, иницируемый и стимулируемый им самим.

Необходимость в само-менеджменте возникает по ходу роста требований к современному руководителю, как со стороны собственников предприятия, так и его коллектива. Эти требования связаны с повышением эффективности управления сложными инженерно-техническими, информационными системами, а также коллективами людей. А рост эффективности управления необходим, в свою очередь, для развития инновационного процесса, мотивирования работников к инженерному творчеству, к принятию на себя определенного риска и деления корпоративных ценностей.

Первый вопрос, который должен задать себе руководитель – **в чем мои сильные стороны?** Большинство людей полагают, что знают, что им лучше всего удастся. Но обычно они в этом ошибаются. Чаще всего люди хорошо понимают, в чем их слабости, но даже в таком случае они в основном допускают просчеты. А эффективно руководить можно, лишь зная свои сильные стороны. Эффективность нельзя построить на слабости, не говоря уже о том, что человек совершенно не умеет делать.

Существует всего один способ для руководителя выяснить свои сильные стороны как менеджера: используя *анализ обратной связи* – информации, поступающей от подчиненных. Принимая ключевое решение или осуществляя управленческое действие, необходимо *записать свои ожидания*, а несколько месяцев спустя *оценить результаты* в сравнении с этими ожиданиями.

Из анализа обратной связи можно сделать несколько выводов о своих действиях: необходимо концентрироваться на своих сильных сторонах, делать то, что позволит работать эффективно и добиваться высоких результатов. Анализ обратной связи показывает, в какой области руководителю необходимо развивать свои умения или приобретать новые знания. Он поможет определить, какие навыки и знания уже устарели и требуют замены более современными. Кроме того, с помощью такого анализа можно установить пробелы в знаниях.

Важным является еще один вывод: анализ обратной связи позволяет легко выявить **сферы, в которых высокомерие руководителя приводит к фактическому невежеству**. Многие руководители, особенно те, кто обладают глубокими познаниями в одной области, пренебрегают знаниями из других областей. Анализ обратной связи показывает, что основная причина неэффективного руководства – лишь недостаток знаний или презрительное отношение к знаниям вне вашей специализации.

Известно, что первоклассные инженеры могут гордиться тем, что ничего не знают о людях, так как они полагают, что их коллеги или подчиненные слишком беспорядочно «устроены» с точки зрения тренированного инженерного разума. Также бухгалтеры зачастую полагают, что им совершенно ни к чему хорошо разбираться в людях, если они знают все «тайны» сложного бухгалтерского учета. В отличие от них, руководители кадровых подразделений часто гордятся своим совершенным невежеством в сфере бухгалтерского учета или инженерных наук. Также преуспевающие руководители, получившие назначение в иностранные филиалы или дочерние компании, зачастую полагают, что их профессиональных навыков и деловой «хватки» им вполне достаточно. Поэтому они не хотят узнавать ничего из истории, искусства, культуры или традиций страны, в которой им предстоит работать. Как правило, очень скоро выясняется, что даже их высокие профессиональные знания и навыки управления компаниями не помогают им добиться ожидаемой эффективности.

Следовательно, важным выводом из анализа руководителем обратной связи должно стать *стремление совершенствовать профессиональные знания и умения*, заниматься приобретением новых знаний, которые нужны для того, чтобы извлекать из своих сильных сторон максимальный эффект для управления предприятием.

Еще один важный для само-менеджмента руководителя вывод из анализа обратной связи – *избавление от вредных привычек* – поступков, которые мешают росту эффективности управления.

Таким образом, руководителю не следует тратить силы на совершенствование в тех сферах, где ему не хватает компетентности. Концентрироваться всегда нужно на том, где знания и навыки и так хороши. На то, чтобы «с нуля» стать первоклассным специалистом в определенной области, требуется намного больше сил и энергии,

чем на подъем от первоклассного до превосходного владения предметом. И все же большинство руководителей стремятся концентрироваться именно на том, чтобы «вырасти» из некомпетентного человека в посредственного специалиста в определенной области, с тем, чтобы давать распоряжения подчиненным, более компетентным именно в ней. Вместо этого руководителю эффективнее направлять время, энергию и ресурсы на превращение себя из компетентного специалиста в выдающегося профессионала в одной, наиболее знакомой сфере.

Второй ключевой для руководителя вопрос его самодисциплины – **как я добиваюсь результатов?**

Достаточно мало хороших работников понимают, как именно они выполняют работу. И большинство руководителей также не осознают, что разные люди работают по-разному. Значит, очень часто руководителям приходится руководить людьми, которые работают в несвойственной им манере, что приводит к неэффективности управления.

«Как я добиваюсь результатов?» и *«Как я учусь?»* – два важных первостепенных, но не единственных вопроса для эффективного руководителя. Чтобы наладить результативный самодисциплину, руководителю следует задаться вопросами: «Хорошо ли я работаю с людьми или все же отношусь к «одиночкам?» И если ответ будет отрицательный, тогда руководителю необходимо спросить себя: «Как мне наладить отношения с коллективом?»

Ответив на эти вопросы, руководитель сможет понять, добьется ли он наилучших результатов как член команды. Дело в том, что одни прекрасно работают как опытные наставники, а у других для такой роли просто не хватит опыта.

Еще один важный вопрос относительно результатов: *«Как я лучше работаю: как человек, принимающий решения, или как советчик?»* Очень многие работники прекрасно справляются с ролью советчиков, но не смогут вынести тяжесть принятия решений, поэтому они не смогут стать эффективными руководителями. Однако многие руководители нуждаются в советнике, который бы заставил их думать, после чего сами примут решение и, исходя из него, будут действовать более уверенно. Именно поэтому второй руководитель на предприятии зачастую терпит неудачу, когда его повышают

на самую первую должность. На этом посту должен находиться человек, умеющий принимать решения.

Наконец, чтобы осуществлять эффективный само-менеджмент, руководитель должен дать ответ на последний вопрос: *«Каковы мои ценности?»* С точки зрения этики, моральные правила одни для всех – и для руководителя, и для подчинённых. Этика представляет собой четкую систему ценностей. Если руководитель работает на предприятии, система ценностей которого неприемлема для него или несовместима с его собственными ценностями, он тем самым обрекает себя на стресс и неэффективное управление.

Третий вопрос само-менеджмента – **какой вклад в развитие предприятия я делаю?** Для руководителя ответ на этот вопрос означает переход от знаний к действию. Вопрос не в том, какой вклад руководитель может сделать в развитие бизнеса или какой вклад от него ожидают собственники предприятия и коллектив, а в том, *как сам руководитель расценивает собственный вклад.*

До сегодняшнего этапа развития промышленности в передовых странах задание давалось человеку (а том числе руководителю) кем-то со стороны. Например, оно определялось работой как таковой (задание крестьянина или ремесленника), или назначалось хозяином, как задание слуги в доме. До самого последнего времени считалось само собой разумеющимся, что большинство работников – простые подчиненные, выполняющие то, что им сказано.

Развитие инновационного процесса в современной промышленности в корне меняет эту ситуацию, причем делает это быстро. Руководителям и другим работникам умственного труда (коих в перспективе станет большинство) придется привыкнуть задавать себе вопрос: *«Каким должен быть наш вклад?»* Только после этого они могут переходить к вопросу: *«Соответствует ли это моим сильным сторонам?»* *«Этим ли я хочу заниматься?»* *«Считаю ли я это хорошим стимулом, приносящим мне удовлетворение?»*

Чтобы руководителю решить, каким должен быть его вклад в общее дело всего коллектива, ему необходимо ответить еще на один вопрос: *«Где и как я могу добиться важных результатов?»*

При ответе на данный вопрос само-менеджмента руководителю необходимо взвесить множество аспектов.

Во-первых, результаты управленческого труда должны быть непростыми в достижении. Они должны требовать напряжения, но

вместе с тем и оставаться в поле видимости и давать обратную связь с коллективом.

Во-вторых, следует ли стремиться к результатам, которых невозможно добиться в обычных условиях. В условиях кризиса это может иметь место, но в стабильной среде это не амбициозность, а глупость руководителя.

В-третьих, результаты управления должны быть значимыми и играть определенную роль для всего предприятия, а не только для руководителя. Примерами таких результатов могут быть заключение выгодных сделок с покупателями и поставщиками, переход на выпуск более прибыльной продукции и т. п.

Сполна ответив на вопрос о вкладе в дело организации, руководитель может составить себе **руководство к действию**: *что делать, с чего начинать, как начинать, какие цели и сроки устанавливать*. При этом следует помнить, что делать все по-своему – это не свобода руководителя, то есть безнаказанное осуществление любых действий, а своего рода лицензия. Она не дает результатов, не помогает сделать вклад. Но если руководитель, перед тем, как принять решение, задается вопросом о своем вкладе в развитие предприятия, он становится свободен в выборе методов и средств повышения эффективности управления. И эта свобода связана, с одной стороны, с принятием на себя рисков, связанных с инновациями, с другой стороны – с ответственностью.

Четвертый вопрос само-менеджмента руководителя, – **какие связи с окружающими я формирую и укрепляю?** Очень немногие люди работают и добиваются результатов сами по себе – обычно их считают гениями. Большинство работают вместе с другими людьми и добиваются успехов только с их помощью. Следовательно, чтобы руководителю управлять собой, необходимо нести ответственность за отношения с другими людьми.

На практике это означает два требования к само-менеджменту руководителя.

Первое требование – принять тот факт, что *подчиненные есть такие же личности*, как и он сам. Другими словами, у них тоже есть свои сильные стороны, собственные методы выполнения работы, свои ценности. Значит, чтобы добиться эффективного управления, руководитель должен знать сильные стороны, методы работы и

ценности подчиненных, а по сути – людей, с которым ему придется сотрудничать.

Второе требование – сделать так, чтобы работники, находящиеся в подчинении у руководителя, *могли наблюдать за реализацией его сильных сторон*, смогли бы выяснить привычный для него метод работы и приспособиться к нему. А для этого им нужно посмотреть на руководителя и задуматься: «В чем его сильные стороны?» «Как он добивается результатов?» «Каковы его ценности?»

Третье требование само-менеджмента к руководителю – взять на себя ответственность за общение с коллективом. Когда руководитель определяет для себя, в чем состоят его сильные стороны, каковы методы его работы и ценности, каким должен быть его вклад в развитие предприятия, ему необходимо задать себе вопрос: «Кому это нужно знать?» «От кого я завишу?» «Кто зависит от меня?» И именно с этими людьми руководитель должен обсудить ценности и вклад в дело фирмы, продемонстрировать им свои сильные стороны и реализовать эффективные методы руководства.

Контрольные вопросы

1. Какова роль само-менеджмента руководителя в эффективном линейном руководстве?
2. Для чего необходим анализ сильных профессиональных и личностных сторон руководителя?
3. Какую роль для само-менеджмента руководителя играет анализ обратной связи с подчиненными?
4. Какие выводы руководитель может сделать из анализа того, как он добивается результатов?
5. Как руководитель может оценить свой вклад в развитие предприятия?
6. Что должно включать в себя руководство к действию для руководителя.
7. Как руководитель может осознать, какие связи с окружающими он формирует и укрепляет?
8. При помощи чего руководитель сможет взять на себя ответственность за общение с коллективом?

6.2. Тайм-менеджмент как составляющая эффективного руководства

Тайм-менеджмент как система управления временем руководителя нацелена на значительное ускорение различных управленческих процессов.

К *составляющим тайм-менеджмента* относятся: анализ использования рабочего времени, постановка целей ускорения процесса управления, планирование рабочего времени, устранение причин нерационального использования времени.

Анализ рабочего времени – это такой процесс, который позволяет выявить причины нерационального использования рабочего времени, а также вычленить из всех причин основные, которые оказывают наиболее неблагоприятное воздействие на использование времени.

Постановка целей – поиск ответа на вопрос, зачем тайм-менеджмент вообще нужен для конкретного руководителя на конкретном предприятии, то есть какие выгоды он сможет извлечь из сокращения затрат времени на осуществление управленческих действий, и как это повлияет на производительность всего предприятия в целом. Постановка целей помогает руководителю в дальнейшем сориентироваться в том, какие методы управления следует применять, а какие применять не следует, опираясь на их «временную емкость».

Планирование использования времени – процесс, в ходе которого руководитель осуществляет составление перечня задач, которые необходимо выполнить за определенный промежуток времени. Важно, чтобы эти задачи по своей временной протяженности были сопоставимы с тем совокупным временем, которым располагает руководитель, исходя из режима своего труда, и не требовали бы перенапряжения сил, и не снижали тем самым эффективность управления.

Выработка методов борьбы с причинами потерь времени предполагает, что в ходе предварительного анализа эти причины были выявлены и классифицированы определенным образом. Обобщение этих потерь – **дефицит времени руководителя**, который имеет как типичные, так и индивидуальные причины для каждого случая.

Причины дефицита времени могут быть порождены большим количеством различных факторов, приводящих к потерям времени. Часть из этих факторов являются следствием неграмотных действий руководителя, часть происходит независимо от него, а часть связана непосредственно с его личностью. Однако на большинство из потерь времени, приводящих к его дефициту, руководитель имеет возможность повлиять или хотя бы снизить их интенсивность. Рассмотрим типовые причины потерь времени руководителя:

1. *Неграмотные действия руководителя*, которые можно выявить и попытаться устранить определённым образом. Как правило, они включают в себя следующее:

А) Бесплановость работы, которая может являться как результатом «стихийного» образа жизни самого руководителя, так и неупорядоченного, излишне либерального стиля управления предприятием. Бесплановость работы ведет к постоянным перерывам для различного рода «уточнений», разъяснений, необходимых для дальнейшей работы различных отделов, подразделений и отдельных работников. При этом отвлекается не только руководитель, который обращается за информацией, но и другие работники предприятия (в том числе руководящие), к кому он обращается за информацией.

Б) Неудовлетворительный информационный обмен и плохие коммуникации в структуре управления предприятием. Передавая информацию, любой человек всегда уверен, что ее получатель полностью осознает и понимает ее смысл. Однако каждый работник имеет свои рамки восприятия, которые могут исказить полученную информацию. Далеко не все современные руководители решили эту задачу для себя и своих сотрудников, и на многих фирмах обмен информацией между подразделениями происходит в виде «испорченного телефона», часто в процессе неформального общения и через третьих лиц. Также примером отсутствия стандартов передачи информации может служить пространное объяснение по телефону местоположения офиса предприятия, когда каждый работник объясняет, как может. В результате таких информационных пробелов на всем предприятии возникают огромные потери времени, связанные с оттягиванием пополнения заданий и принятия решений «до выяснения всех деталей».

В) Отсутствие четкого распределения работ по степени их важности. Это зачастую приводит к тому, что руководитель сначала делает дела, которые на самом деле не имеют большого значения. При этом на них расходуется значительное время, необходимое для решения действительно важных проблем. В качестве таких «псевдоважных» дел можно назвать объявление выговоров и «распекание» подчиненных, анализ не относящейся к неотложным делам информации, беседы со «старой гвардией» – близкими сослуживцами.

Г) Выполнение задач, которые вполне могут быть выполнены подчиненными. Чаще всего руководитель выполняет подобные задачи в случае, если он не доверяет подчиненным, считая, что они не смогут выполнить данную задачу так же качественно, как и он, сам. То есть фактически речь идет об отсутствии у руководителя уверенности в требуемой квалификации сотрудников предприятия. В качестве примера можно привести прием курьеров от других предприятий именно руководителем, а не наделение какого-либо работника полномочиями работы с ними, а также личный разбор почты, а не поручение секретарю сортировки входящей корреспонденции.

Д) Слабая мотивация труда, которая приводит к его низкой производительности. На крупном промышленно предприятии эта проблема вполне может привести к дефициту времени руководителя, вынужденного постоянно проводить собрания с подчиненными, посвященным высокой доле брака, простоям оборудования, нехватке материалов или сырья и пр.

2. *Не зависящие от руководителя факторы* – работа с корреспонденцией, большой поток рутинных дел, а также «воры времени». Руководитель не может избавиться от этих факторов и может лишь попытаться максимально уменьшить их влияние на потери времени. Более подробно данные факторы дефицита времени руководителя можно рассмотреть следующим образом:

- обработка корреспонденции, на работу с которой руководители тратят, по оценкам экспертов, до трети своего служебного времени. При этом руководитель крупного предприятия за день может ознакомиться со 100 различными документами, из которых к управлению предприятием имеют отношение не более 40;

- поток рутинных дел, часто срочных, работа над которыми занимает много времени. Примерами могут служить такие дела, как участие в проектировании и ремонте офисного здания, необходи-

мость лично инспектировать различные аспекты деятельности предприятия, общаться с некомпетентными подчиненными, проявляющими стремление избежать ответственности, когда они сами обращаются к руководителю с «просьбами помочь»;

- «воры времени» – это непредвиденные дела, большинство из которых требуют срочного решения и не могут быть перепоручены подчиненным. Все это отнимает много времени и отвлекает от действительно важных дел. Существует много различных видов «воров времени»: телефонные звонки, заглядывающие в кабинет руководителя сотрудники, проблемы с компьютерами, неумение слушать других людей, исправление ошибок, которых можно было бы избежать, нерешительность в принятии управленческих решений, отвлекающие факторы на рабочем месте, чрезмерная офисная бюрократия, бесполезные дискуссии о работе.

3. Факторы дефицита времени, *непосредственно связанные с личностью руководителя*, к которым можно отнести следующие:

А) Постоянная спешка, из-за которой руководитель не успевает сосредотачиваться на текущих задачах, а идет по тому пути, который первым пришёл на ум. Причем другие, более рациональные способы решения данных задач не принимаются руководителем во внимание.

Б) Постоянные доработки дома, которые порождают замкнутый круг, когда руководитель не успевает в рабочее время выполнить свои дела и решить все свои задачи. В результате он вынужден решать их дома за счет своего свободного времени, отдыха и личной жизни, вследствие чего у него снижается работоспособность, растут недоработки и возникает необходимость снова дорабатывать дома. Этот замкнутый круг является следствием неправильно организованного рабочего времени руководителя.

В) Суетливость, которая, с одной стороны, является результатом плохой организации рабочего дня, с другой – зависит от импульсивности и особенностей человека. Суетливому руководителю тяжело выбрать, за какое дело взяться, он часто «разрывается» между двумя делами, которые кажутся ему одинаково срочными и одинаково длительными в решении. Таким образом, он никак не может отдать одному из них предпочтение, и из-за этого происходит трата времени.

Основные приемы тайм-менеджмента, позволяющие повысить эффективность линейного руководства, включают в себя следующие:

Первый прием – анализ использования временного ресурса руководителя. Первым шагом любого руководителя должно стать выявление временных потерь, анализ сильных и слабых стороны практикуемого стиля управления. Такой анализ просто необходим, если руководителю точно не известно, сколько времени требует выполнение тех или иных дел, и какие факторы стимулируют или ограничивают его собственную производительность.

Чтобы анализировать проблему потерь времени, нужен его достоверный учет. Самый эффективный способ учета времени – это ведение его записей (тайминг). Расходуемое время можно учитывать в таблицах, в которых должны быть указаны вид деятельности, время его начала и окончания, длительность.

В процессе анализа выявляются сильные и слабые стороны использования временного ресурса. Для этого руководителю необходимо ответить на следующие вопросы:

- была ли проделанная работа необходима? Если более 10 % рабочего времени было потрачено не на необходимую работу, это говорит о проблемах с определением приоритетов;

- были ли оправданы затраты времени? Если более 10 % рабочего времени составляли дела, затраты времени на которые не оправданы, нужно проанализировать причины, по которым расход времени был слишком велик и постараться учитывать их в будущей работе;

- было ли целесообразно выполнение работы? Если более 10 % рабочего времени пошло на задачи, выполнение которых было нецелесообразно, значит нужно уделить внимание планированию, организации;

- был ли сознательно определен временной интервал для выполнения работы? Если более 10 % рабочего времени было потрачено на задачи, временной интервал выполнения которых определялся спонтанно, значит, существуют проблемы с планированием рабочего времени.

В результате анализа временного ресурса выявляются «воры времени», различные ошибки использования времени руководителя.

Второй прием – планирование времени. Оно есть структурирование времени для наиболее рационального его использования при достижении руководителем целей и задач, стоящих перед организацией.

Главное преимущество, достигаемое путем планирования работы, состоит в том, что планирование приносит выигрыш во времени. Опыт показывает, что увеличение затрат времени на планирование приводит в конечном счете к экономии времени в целом. Однако не следует тратить на планирование более 1 % общего времени руководителя.

Планирование времени может быть *долгосрочным, среднесрочным и краткосрочным*. Основой для любого планирования служит *долгосрочная цель*. На основе долгосрочных целей устанавливаются среднесрочные и краткосрочные цели.

Процесс постановки целей происходит поэтапно и включает ряд шагов.

Первый шаг – определение целей долгосрочного характера, исходя из стратегии развития предприятия организации.

Второй шаг – выделение в каждой из этих целей более детальных подцелей, которые должны быть достигнуты в ближайшие месяцы (среднесрочные).

Третий шаг – на основе целей на ближайшие месяцы выявить цели на текущий месяц, декаду, день (краткосрочные).

Определив цели, руководитель должен выполнить анализ сильных и слабых сторон организации, которые могут иметь отношение к достижению целей. Это делается для того, чтобы поощрять сильные стороны и работать над слабыми. Этот анализ служит основой для среднесрочного и краткосрочного планирования.

Сам процесс планирования заключается в том, что руководитель формулирует ожидаемые результаты от достижения целей и устанавливает сроки, которые отводятся для их достижения. При этом важно соблюдать следующие *правила планирования времени*.

1. Целесообразно осуществлять планирование в письменном виде. Чтобы план был не просто перечнем дел, которые необходимо выполнить за день, его следует сделать еще и мотивирующим инструментом – ориентировать его на результат. Например, руководитель должен писать в списке дел не «сделать то-то», а «то-то сделано». Это одно из сильных мотивирующих средств.

2. Важно учитывать результаты анализа использования рабочего времени предшествующих периодов. Это позволит выявить ошибки, присущие руководителю в планировании своего рабочего времени и способы нейтрализации последствий этих ошибок.

3. Нет необходимости планировать полностью весь свой рабочий день. Напротив, следует планировать не более 60 % своего времени, а 40 % оставить незапланированным: 20 % непредвиденное время и 20 % спонтанное время.

4. Целесообразно устанавливать четкие временные нормы на выполнение дел и решение проблем, которые не допускали бы «доделку недоделанного» и «решение недорешенного» в незапланированное время. На любое дело должно тратиться ровно столько времени, сколько его в распоряжении руководителя, и не больше, и не меньше.

5. Для перепоручения дел подчиненным руководителю следует разделить дела по степени их срочности и важности. При этом наиболее срочные и важные задачи следует решать руководителю немедленно. Менее срочные можно отложить, включив их в план. Менее важные, но срочные, а также неважные и несрочные дела следует передавать для решения подчиненным. При этом несрочные дела целесообразно ранжировать по времени, и при появлении свободного времени можно заняться сокращением их списка.

6. Важно регулярно пересматривать планы времени, так как в виду постоянного изменения во внешней и внутренней среде предприятия может оказаться, что некоторые планы руководителя не будут соответствовать целям организации и, соответственно, будут нуждаться в корректировке.

7. Планы времени должны быть реалистичными и согласованными – не только друг с другом у одного конкретного руководителя, но и с планами других менеджеров, подчиненных, и руководителей более высокого уровня.

Третий прием тайм-менеджмента – реализация мероприятий, помогающих рационализировать использование времени. Одно из таких мероприятий – освобождение непродуктивно используемого руководителем времени путем делегирования полномочий решать менее значимые, незначимые и несрочные дела подчиненным.

Как уже было упомянуто выше, проблемой, приводящей к значительным потерям во времени руководителя, является его занятие

делами, которые его подчиненные могли бы выполнить с не меньшей эффективностью. Как правило, причина этого – неуверенность руководителя в том, что подчиненные справятся с такими серьезными обязанностями. Иными словами, руководитель опасается возлагать на них ответственность, сопоставимую со своей, чтобы не «уронить» себя в своих глазах и в глазах окружающих, не нанести урон престижу.

Между тем, делегирование полномочий стимулирует раскрытие способностей, самостоятельности подчинённых, поэтому если в первое время эффективность и безошибочность их работы может и пострадать, то при соответствующей консультативной и обучающей помощи со стороны руководителя, подчиненные, которым были делегированы полномочия, смогут справляться с ними на необходимом уровне.

В общем случае следует делегировать рутинную работу, специализированную деятельность, частные вопросы и подготовительную работу. Ни в коем случае нельзя делегировать такую работу, как определение целей, руководство сотрудниками, задачи высокой степени риска и тому подобное. Также руководителю следует координировать выполнение порученных задач.

Другое важное мероприятие тайм-менеджмента – сокращение числа совещаний, проводимых руководителем, и затрачиваемого на них времени. Для оптимизации времени, используемого для этой цели, следует проводить анализ совещаний с учетом затраченного времени, материальных ресурсов.

С этой целью повестку дня совещаний целесообразно составлять с указанием времени, необходимого для обсуждения отдельных тем. Для каждого пункта повестки дня намечать время в соответствии с его значимостью. После совещания необходимо контролировать, выполняются ли принятые решения всеми, кого они касаются. Невыполненные задачи и нерешённые проблемы должны быть первым пунктом следующей повестки дня.

Третье значимое мероприятие тайм-менеджмента – развитие и оттачивание руководителем умения говорить «нет».

Существует множество ситуаций, когда говорить «нет» нельзя или очень тяжело – это может повлиять на имидж предприятия и ее руководителя, что отразится на его конкурентоспособности. Например, отказ от предложения «старого» поставщика, если оно

стало заведомо невыгодным, отказ работникам от повышения заработной платы в связи с инфляцией.

Однако в большинстве случаев руководитель сразу может определить, какой эффект принесет ему и его предприятию согласие выполнить чью-то просьбу или требование. Но те, которые просят или требуют чего-то от руководителя, зачастую стараются специально ставить его в такие ситуации, когда он просто будет вынужден согласиться выполнить то, о чем они говорят. Например, под видом модернизации оборудования близкие к первому руководителю менеджеры могут лоббировать выгодный им контракт с определенным дилером, сулящий сомнительные преимущества для предприятия.

Для руководителя такое вынужденное согласие – лишняя трата времени и средств, причем далеко не всегда с ощутимой выгодой для организации. Поэтому для любого руководителя важно не только уметь сказать «нет», но и достойно выходить из ситуаций, когда приходится говорить это слово.

Четвертый прием тайм-менеджмента руководителя – оптимизация графика работы руководителя. Следует помнить, что оптимальный рабочий день составляет 480 минут, а время, подлежащее планированию (60 % от рабочего времени, как уже было упомянуто ранее) – 290 минут, или 4 часа 40 минут. Остальное время следует оставить незапланированным.

К обязательным мероприятиям в рабочем графике руководителя следует относить:

- подготовку и проведение совещаний (в среднем около 75 минут в день);
- работу с корреспонденцией и почтой (более 30 минут при передаче сортировки подчиненным);
- обед (около 20 минут);
- отдых (около 40 минут в день);
- работа с бумагами (более 175 минут).

Иные дела могут быть переданы другим сотрудникам или могут быть сделаны в оставшиеся 40 % времени. Эти дела также не могут быть внесены в рабочий график руководителя, так как они не возникают периодически (например, поездка с целью подписания договора на поставку сырья), а могут появиться в любой момент времени.

Целесообразным будет являться такой распорядок дня руководителя, при котором работа с корреспонденцией будет запланирована на утреннее, проведение совещаний – на вечернее, а обед – на полуденное время. При этом отдых желательно проводить в послеобеденное время, а текущие перерывы и работу с бумагами наилучшим образом может запланировать только сам руководитель.

Если суммировать запланированные затраты времени в 8-часовом рабочем дне руководителя, то они составят до 70 % от него, вместо 60 % рекомендуемых. *Резервы сокращения запланированного времени руководителя* включают в себя следующее:

- ускорение работы с бумагами, в том числе путем посещения специальных тренингов и курсов;

- упорядочивание приема руководителем членов коллектива в рабочее время, путем определения приоритетных вопросов для личной встречи;

- оптимизация времени служебных бесед с секретарем и заместителями, возможный перенос их на период отдыха руководителя.

Таким образом, тайм-менеджмент, являясь важной составляющей эффективного линейного руководства, требует от руководителя не только пересмотреть свой рабочий график, но и придерживаться сугубо делового подхода к управлению предприятием.

Контрольные вопросы

1. Какова роль тайм-менеджмента руководителя в системе эффективного линейного руководства?

2. Какие методы может использовать руководитель для анализа рабочего времени?

3. В чем состоит постановка личных целей руководителем?

4. Как происходит использования времени руководителя?

5. Каковы причины дефицита времени руководителя?

6. Что можно отнести к неграмотным действиям руководителя и как их можно устранить?

7. Какие факторы дефицита времени не зависят от самого руководителя?

8. Что относится к «ворам времени»?

9. Какие существуют основные приемы тайм-менеджмента?

10. Как осуществляется оптимизация графика работы руководителя?

Список рекомендуемой литературы

1. Адамчук, В. В. Эргономика: учеб. пособие для вузов / В. В. Адамчук. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 254 с.
2. Бабушкина, Е. А. Антикризисное управление. Конспект лекций / Е. А. Бабушкина, О. Ю. Бирюкова, Л. С. Верещагина. – Москва: ЭКСМО, 2008. – 160 с.
3. Балдин, К. В. Управленческие решения: учебник / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. – Москва: Дашков и К, 2010. – 496 с.
4. Барышева, А. В. Инновационный менеджмент: учеб. пособие / А. В. Барышева. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2012. – 384 с.
5. Боковня, А. Е. Мотивация – основа управления человеческими ресурсами: (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании) / А. Е. Боковня. – Москва : ИНФРА-М, 2011. – 141 с.
6. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2014. – 576 с.
7. Друкер, П. Ф. Эффективный руководитель / П. Ф. Друкер. – Москва : Вильямс, 2007. – 224 с.
8. Исаченко, И. И. Основы самоменеджмента: учебник / И. И. Исаченко. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 312 с.
9. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова. – Москва : Юрайт, 2014. – 492 с.
10. Мильнер, Б. З. Теория организации: учебник / Б. З. Мильнер. – Москва: ИНФРА-М, 2012. – 848 с.
11. Мишин, В. М. Исследование систем управления: учебник для вузов / В. М. Мишин. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 527 с.
12. Сидоров, П. И. Деловое общение: учебник для вузов / П. И. Сидоров, И. А. Коноплева, М. Е. Путин. – Москва: ИНФРА-М, 2012. – 384;
13. Ташкинов, А. С. Практический курс линейного руководства: Технологии управления персоналом : учеб. пособие / А. С. Ташкинов ; Кузбас. гос. техн. ун-т. – Кемерово, 2010. – 106 с.

14. Трейси, Б. Результативный тайм-менеджмент: эффективная методика управления собственным временем / Б. Трейси. – Москва : СмартБук, 2007. – 79 с.

Интернет-сайты:

1. Корпоративный менеджмент. URL: <http://www.cfin.ru>
2. Административно-управленческий портал. URL: <http://www.aup.ru/management/>
3. Тайм-менеджмент. URL: <http://timepost.ru/>
5. Росинформуголь. Официальный сайт. URL: <http://www.rosugol.ru/>

**Жиронкин Сергей Александрович
Тюленев Максим Анатольевич
Ташкинов Александр Сергеевич**

**ПРАКТИЧЕСКИЙ КУРС ЛИНЕЙНОГО РУКОВОДСТВА:
ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Учебное пособие

Печатается в авторской редакции

Подписано в печать 21.11.2016. Формат 60×84/16
Бумага офсетная. Гарнитура «Times New Roman». Уч.-изд. л. 9,6
Тираж 300 экз. Заказ _____
КузГТУ, 650000, Кемерово, ул. Весенняя, 28
Издательский центр УИП КузГТУ, 650000, Кемерово, ул. Д. Бедного, 4а