**Глава I. Развернутое представление о руководителе и организации его труда**

* 1. **Понятие о руководителе и организации его труда.**

Все работники аппарата управления предприятий и организаций в зависимости от выполняемых в процессе своего труда функций разделяются *на три категории*: *руководители (линейные и функциональные); специалисты; технические исполнители*. Данные категории взаимодейсвуют в процессе производства – составляют, образно говоря, «нить и иголку», где роль иголки принадлежит соответственно руководителю, а нити – специалистам и техническим исполнителям. Такое сравнение целесообразно, так как именно руководитель является ведущим звеном к эффективности работы предприятия и получению наиболее максимальной прибыли.

***Для того, чтобы рассматривать руководителя и его труд в тесном взаимодействии, для начала обратимся к следующим основным понятиям:***

**Руководитель** - работник, принимающий решения по важнейшим вопросам деятельности аппарата управления с целью обеспечения эффективного труда производственного коллектива. В круг должностных обязанностей руководителя входит подбор и расстановка кадров, координация работы исполнителей, производственных звеньев и подразделений управления.

 ***Должность руководителя*** - служебная обязанность (служебное место) руководителя. ***К руководящим должностям относятся:***

- директор, генеральный директор, управляющий;

- заместители директора и главные специалисты;

- начальники и заведующие структурных подразделений организации, а также их заместители.азделений управления.

***Авторитет руководителя*** - концентрированное отражение в решениях руководителя и сознании подчиненных убеждающего потенциала личности руководителя. Авторитет руководителя определяется:

- для самого руководителя - силой влияния сотрудников;

 ***Власть руководителя*** - концентрированное отражение в решениях руководителя и в сознании подчиненных принуждающего потенциала, который несут в себе предоставленные руководителю правовые полномочия. Различают формальную и реальную власти руководителя.для подчиненных - степенью оказываемого руководителю доверия.

***Этика руководителя*** - система норм нравственного поведения руководителя, основанная:

- на понимании и учете психологии работников;

- на воспитании личности;

- на культуре управления;

- на умении управлять своими чувствами в процессе личностных взаимоотношений с подчиненными, вышестоящими руководителями и коллегами.

**Руководители** - это генеральные директора объединений, директора предприятий, начальники цехов, бригадиры, начальники функциональных отделов (ПЭО, ОМТС, О АСУ и др.), начальники бюро*. Специалисты* - это инженеры, техники, экономисты. *Технические исполнители* - учетчики, секретари, машинистки, операторы счетных машин и др. *Содержанием труда* всех работников аппарата является выполнение полного управленческого цикла, который включает следующие *общие функции управления: 1)* прогнозирование и планирование; *2)* организацию работы; *3)* координацию и регулирование; *4)* активизацию и стимулирование; *5)* контроль, учет и анализ.

Исполнение этих функций и составляет содержание труда работников аппарата управления. Особая роль в осуществлении этих функций принадлежит ***руководителям***, поскольку их знания, умение и деятельность коренным образом влияют на результаты труда коллектива.

**Труд руководителя** носит в основном умственный характер.

 ***Результатом этого труда*** являются решения и действия руководителя.

***Цель труда руководителя*** - организация совместных усилий коллектива, направленная на достижение эффективных конечных результатов.

***Организация труда руководителя*** - система приемов и методов личной работы руководителя на базе:

- рациональной организации рабочего места;

- создания оптимальных условий труда и отдыха;

- планирования рабочего дня; и

- ликвидации нерациональных этапов выполнения работ и операций.

***Специфика труда руководителя*** - совокупность специфических особенностей работы руководителя, состоящая в том, что производственные, экономические, технические и социальные задачи руководитель решает, воздействуя на работников, которые должны непосредственно решать эти задачи.

***Характер труда руководителя*** - отличительная особенность работы руководителя, связанная с реализацией функции руководства и решением задачи по интегрированию системы управления в единое целое.

***Фазы служебного пути руководителя*** - по Паркинсону - этапы, которые проходит руководитель в своей трудовой жизни:

-G- пора готовности; G - возраст начала руководящей деятельности;

-B- пора благоразумия; В = G + 3;

-V- пора выдвижения; V = В + 7;

-O- пора ответственности; О = V + 5;

-A- пора авторитета; A = O + 3;

-D- пора достижений; D = A + 7;

-N- пора наград; N = D + 9;

-W- пора важности; W = N + 6;

-M- пора мудрости; М = W + 3;

-T- пора тупика; Т = М + 7 = G + 50.

Таким образом, на основании выше изложенного можно сделать вывод о том, что труд руководителя включает в себя множество понятий, которые характеризуют руководителя, как выполняющего свои функции по управлению организацией.

* 1. **Управление как основопологающая труда руководителя в ходе развития истории. Основные направления научной организации труда в сфере управления**

 Если сам процесс управления возник еще до появления мануфактурного производства, то наука об управлении зародилась и стала стремительно развиваться лишь в начале XX в. Развитие науки об управлении промышленным производством можно разделить на три этапа:

возникновение «классической теории научного менеджмента»;

разработка теории об управлении на основе «доктрины человеческих отношений»; развитие современных теорий управления.

**Классическая теория научного менеджмента** зародилась в начале XX в. и являлась попыткой решить острые проблемы современного общественного производства. ***Родоначальник «научного менеджмента»*** — американский инженер и исследователь ***Ф.У. Тейлор.*** Наиболее видными ее представителями кроме ***Тейлора*** являются французский менеджер ***Г. Файоль,*** англичанин ***Л. Урвик*** и др. *Заслуга Тейлора* состоит в создании концепций классической теории, которые отразили действительные потребности развития организации и управления производством. Он обосновал необходимость научного подхода к функциям управления. Своей задачей Тейлор ставил усовершенствование управления на основе изучения и анализа опыта деловой и производственной деятельности на уровне цеха и предприятия.

В течение 30 лет он был руководителем крупной французской горнодобывающей и металлургической компании *«Комамбо»*, которая в момент его назначения на пост генерального управляющего находилась на грани банкротства, а ко времени его отставки (1918 г.) стала одним из мощных французских концернов. Теоретические положения *Г. Файоля* изложены в его книгах «***Общее и промышленное управление»***, ***«Научная организация труда»***, ***«Позитивное управление»***, изданных в СССР в 1924 г. Он одним из первых сформулировал ряд общих принципов административной теории. *Им введены пять элементов, определяющих функции администрации:* ***предвидение, планирование, организация, координирование, контроль.***

***Г. Файоль*** первым перестал рассматривать управление как «исключительную привилегию» высшего руководства. *Г. Файоль* сформулировал ***14 знаменитых принципов администрирования***, применяемых ко всем сферам административной деятельности; *разделение труда; власть и авторитет; дисциплина; единство командования; единство руководства; подчинение индивидуальных интересов общему; вознаграждение; централизация; порядок; равенство; устойчивость должностей личного состава; инициатива; корпоративный дух; скалярная цепь (т.е. ступенчатость власти в иерархии управления).*

Данная «теория» недооценивала человеческий фактор и вскоре стала предметом острой критики. *В 30-е годы XX в.* возникает вторая, основная школа в американской теории управления — ***доктрина «человеческих отношений»***. Одним из ее основоположников был ***Э. Мэйо***, специалист в области антропологии, социологии, психологии и психиатрии. Эта школа сделала предметом своего исследования то, что осталось вне поля зрения ***«классической теории»***, а именно психологические мотивы поведения людей в процессе производства, «групповые отношения», проблемы «конфликта сотрудничества», «коммуникационные барьеры», «неформальную организацию». Чувства рабочего, его настроения, убеждения становятся специальным и важным предметом изучения. После многолетних экспериментов Э. Мэйо пришел к выводу, что решающее влияние на рост производительности труда рабочего оказывают не материальные, а главным образом психологические и социальные факторы.

 ***«Эмпирическая» школа»*** базируется на изучении и обобщении опыта управления. Ее задача выработан, на основе опыта работы крупных менеджеров, президентов и вице-президентов компания, консультантов и т.п. наставления, инструкции, указания для менеджеров с целью использования их в практической деятельности.

***Школа «социальных систем»*** критически оценивает предшествующие концепции управления и теоретически обобщает новый опыт управленческой деятельности, предпринимая попытку создать «теорию» управления, нормы которой можно было бы применить для всех промышленных предприятий. Эта теория рассматривает социальную организацию как комплексную систему с рядом составляющих ее подсистем, к которым относятся: индивид, формальная структура, неформальная структура, статусы и роли, физическое окружение. В России значительный вклад в развитие методов научной организации труда и управления внесли ***А. Гастев, П. Керженцев, Н. Витке.***

В последние годы на теории управления значительно повлияла ***«новая школа»***, основная цель которой – повышение рациональности решений. *Первые шаги «новой школы»* связаны с применением метода исследования операций в области управления производством, который выражается в построении математических моделей наиболее часто встречающихся подзадач управления. С математическим моделированием тесно связана обширная область сетевых методов планирования и управления. *«Новая школа»* предусматривает широкое применение в процессе кибернетики и теории автоматического управления.

В результате применения в управлении опыта исследования операций, с одной стороны, и теории автоматического управления и кибернетики, с другой, родился системный подход ***(Норберт Винер, Клод Шеннон)***, или системный анализ, главной задачей которого является повышение эффективности работы организации в целом.

***Сущность системного подхода в управлении характеризуется:*** **1)** формированием: целей и установлением их иерархии (формирование «дерева целей»); **2)** получением максимального эффекта в достижении поставленных целей путем сравнительного анализа альтернативных путей, и методов достижения целей и осуществления выбора; **3)** количественной оценкой целей и средств их достижения. Системный анализ, впервые примененный в США для военных нужд, получил широкое распространение в практике управления производством.

Существующие теории организации и управления все чаще оказываются не в состоянии ответить на усложняющиеся нужды практического управления. Бизнесмены подвергают критике теории: управления за их «непрактичность» и «оторванность» от реального мира, неспособность служить конкретным инструментом в практике работы.

Этим объясняется появление «ситуационной теории управления», цель которой – переориентировать теории управления в практику управленческой деятельности.

Американский специалист по управлению Р. Моклер указывает на то, что конкретные ситуации, в которых действует менеджер, настолько разнообразны, что невозможно анализировать их с точки зрения современных теорий организации. Он считает, что нужно разрабатывать ситуационные принципы, которые могут быть полезными в конкретных деловых ситуациях. Некоторые американские теоретики, несмотря на успехи, достигнутые путем «новейших методов» управления, доказывают, что ***руководство*** – это, прежде всего искусство, не поддающееся правилам и канонам, а поэтому наука управления не существовала, не существует и в принципе вообще невозможна.[10;c.151]

Однако, целесообразным будет рассмотрение ***основных направлений научной организации труда*** в сфере управления, так как ***руководство*** – это также искусство, которое сложное по своей структуризации. Направления научной организации труда в сфере управления – это фундамент всей структуры руководства.

 Рассмотрим ***основные направления:***

* *совершенствование форм разделения и кооперации труда, рациональное использование кадров:* подбор и расстановка, распределение функций, кооперирование обязанностей, организация творческого труда, сплочение коллектива;
* *улучшение организации и обслуживания рабочих мест руководителей:* рациональная планировка, оснащение современными техническими средствами, обслуживание;
* *рационализация приемов и методов труда:* планирование личной работы, изучение и отбор передовых приемов и методов, освоение передовых методов труда, применение передовых методов и приемов управленческого труда:
* *улучшение условий труда:* моральный микроклимат, психофизиологические условия, санитарно-гигиенические условия, условия безопасности труда, эстетические условия (цветовая отделка помещения, оформление интерьера, одежда, функциональная музыка и т.п.);
* *совершенствование организации информации:* оптимизация систем информации; автоматизация информационной работы, улучшение библиотечного обслуживания, совершенствование документооборота;
* *совершенствование нормирования и стимулирования труда:* расширение сферы применения норм управленческого труда, повышение качества и обоснование норм, модернизация нормативных материалов, внедрение в оплату труда дифференцированных показателей, оптимальное сочетание материальных и моральных стимулов;
* *совершенствование подготовки (переподготовки) и повышения квалификации руководящих кадров:* повышение качества под готовки руководящих кадров, широкое использование систем повышения квалификации, тренировка и отработка техники личной работы, усовершенствование самообразования;
* *воспитание сознательного и творческого отношения к труду:* укрепление дисциплины труда, всемерное повышение производительности труда, плодотворное участие в научно-практической работе, активная общественная деятельность.[11;c.126]
* *Оргпроектирование* представляет собой процесс разработки и внедрения проектов. Рационализации управленческого труда на базе требований НОТ и возможностей современной организационной и вычислительной техники в целях повышения эффективности работы аппарата управления.

Таким образом, мы предоставили «фундамент» структурирования организации труда руководителя, что в дальнейшем позволит нам рассмотреть организацию труда руководителя в более широком масштабе.

**Глава II. Процесс осуществления деятельности руководителя в сфере управления организацией.**

**2.1. Стили руководства как системы механизмов, способов и методов организации труда**

Для того, чтобы подробно изучить процесс осуществления деятельности руководителя, для начала необходимо рассмотреть **стили руководства**. Научно-технический прогресс приводит к постоянному усложнению процессов управления производством. Управленческие решения становятся все более ответственными, так как влияют на все стороны общественной жизни. Ошибки в управлении приводят к негативным последствиям в социальной сфере, экономике, экологии и др. Таким образом, хозяйственный руководитель призван сыграть главную роль в повышении эффективности управления на всех уровнях в системе народного хозяйства страны. Эффективность труда руководителя во многом зависит от стиля его руководства.

**Стиль руководства** - это устойчивая система способов, методов и форм, используемая в практической деятельности конкретным руководителем. Различают общий и индивидуальный стили руководства. Общий стиль руководства проявляется в научном подходе ко всем общественным процессам, в высокой требовательности, нетерпимости к бюрократизму и формализму в управлении. Конкретно он может выражаться в практическом применении руководителем современных принципов управления, основных положений теорий управления, использовании стандартов по управлению и т.д.

***Индивидуальный стиль*** зависит от личных качеств руководителя, его характера, темперамента, знаний, опыта, убеждений, способностей. Каждому конкретному руководителю не может быть присущ только какой-либо один стиль. В зависимости от конкретной ситуации применяются различные стили в определенных сочетаниях.

В зависимости от личных качеств различают **три типа руководителей**: ***автократ, демократ, либерал, а индивидуальный стиль руководства соответственно - автократический, демократический, либеральный.***

***Автократический (директивный) стиль*** управления характеризуется максимальной централизацией власти руководителем в своих руках. ***Руководитель-автократ*** единолично решает все вопросы, не советуясь, как правило, с коллективом и ближайшими помощниками; старается участвовать во всех делах, не позволяет подчиненным принимать какие-либо решения без его санкции, не терпит возражений и замечаний в свой адрес, требует строгого выполнения приказов, инструкций. Руководители такого стиля обычно не информируют коллектив о действительном состоянии дел на руководимом объекте, не раскрывают перед ним перспектив развития объекта (участка, цеха, предприятия и т.д.), а указывают только ближайшие задачи. При таком стиле руководства снижаются активность, инициатива сотрудников, их ответственность, складывается неблагоприятный психологический климат. Автократический стиль целесообразно применять в отстающих коллективах при низком уровне развития сотрудников, при возникновении на производстве критических ситуаций, когда требуется принятие решительных мер.

***Демократический (коллегиальный) стиль*** управления характеризуется тем, что руководитель-демократ действует как координатор управленческих задач, играет активную направляющую и вдохновляющую роль в коллективе. При выработке и принятии решений он советуется с подчиненными по наиболее сложны актуальным проблемам, развивает у них самостоятельность, активность и инициативу, доверяет ответственную работу, помогав профессиональному росту. Руководитель-демократ отдает предпочтение методам убеждения и стимулирования. В условия демократического стиля руководства создаются условия свободного обмена мнениями по различным вопросам в коллективе и выработки решений на их основе. Дисциплина и порядок держатся, на сознательности работника, а не на страхе перед руководителем. В таких коллективах наблюдается общность взглядов, отсутствуют, как правило, конфликтные ситуации, высок престиж руководителя. Однако когда обстановка требует немедленного директивного вмешательства, демократический стиль неприменим.

***Либеральный (разрешительный) стиль*** руководства характеризуется тем, что руководитель-либерал не принимает активного участия в производственной деятельности подчиненных. Он ставит перед ними задачи, указывает основные направления работы, обеспечивает необходимыми документами и материалами и предоставляет работникам самостоятельность в достижении конечных результатов. Его роль сводится к функциям консультанта, координатора, организатора, снабженца, контролера. Либеральный стиль руководства дает положительные результаты, если коллектив состоит из высококвалифицированных специалистов, обладающих большими способностями к творческой самостоятельной работе, дисциплинированных и ответственных. Этот стиль может применяться в виде индивидуального подхода к работнику. Наиболее успешно руководитель-либерал управляет коллективом еще и тогда, когда в нем имеются энергичные и знающие помощники, которые могут взять на себя функции руководителя. В этом случае практически коллективом руководят и принимают решения заместители, они же и разрешают конфликтные ситуации. Управленческие функции при либеральном стиле руководства может взять на себя и сильный неформальный лидер. В этом случае руководитель должен выявить «платформу» лидера и умело воздействовать на него, чтобы не допустить анархии, ослабления дисциплины и возникновения неблагоприятного социально-психологического климата.

Однако тот ***руководитель-либерал***, которым руководят подчиненные, слывет у них «хорошим человеком», но это продолжается до тех пор, пока не возникнет конфликтная ситуация. В этом случае недовольные подчиненные выходят из повиновения, либеральный стиль переходит в попустительство, что ведет к конфликтам, дезорганизации и ухудшению трудовой дисциплины.

***Таким образом, стиль руководства возникает из личного контакта с подчиненными. Он должен быть гибким, инициативным и одобряться подчиненными.****[*6;c.147]

**2.1. Виды структур управления и пути их совершенствования. Факторы (положительные и отрицательные), воздействующие на эффективность работы руководителя и зависящие от него самого**

Каждому руководителю, в зависимости от того, каким образом он будет руководить организацией, присуща какая-либо структура управления, на основе которой должна протекать деятельность предприятия. Рассмотрим основные:

***Линейная структура*** характеризуется непосредственным воздействием руководителя на управляющее звено по всем функциям управления. Линейный руководитель единолично отвечает за работу подчиненных звеньев. Ему подчинены руководители и исполнители нижестоящих подразделений, а он подчинен вышестоящему начальнику. Например, на уровне цеха линейная структура управления выглядит так, как показано на рис. 1.

Рис. 1 Линейная структура управления

Такая структура применяется при небольших объемах работ и численности работников. Линейная структура обеспечивает полное выполнение принципа единоначалия, повышает ответственность каждого руководителя за конечные результаты труда в его подразделении. Но вместе с тем требует от руководителей глубоких и разносторонних знаний, что при большом объеме производства и его сложности ограничивает использование такого принципа построения организационной структуры управления.

***При функциональной структуре*** общее руководство осуществляется линейным руководителем через руководителей функциональных органов. При этом руководители специализируются по отдельным управленческим функциям. Функциональный руководитель наделен правами распорядительства (рис. 2).

Рис. 2 Функциональная структура управления

Стремление избежать недостатков, присущих линейным и функциональным структурам в их «чистом» виде, привело к появлению смешанных структур, примером которых является линейно-функциональная (или линейно-штабная) структура управления. Эта структура получила наибольшее распространение в управлении машиностроительными предприятиями. Она состоит в том, что линейные руководители осуществляют свою деятельность на принципах единоначалия, но для обеспечения необходимой компетентности управленческих решений при руководителе создаются функциональные подразделения (отделы, бюро, группы), которые возглавляют ведущие специалисты в определенных областях. Они выступают в качестве помощников руководителя по отдельным, функциям управления, готовят решения, но принимает их руководитель-единоначальник подразделения. Преимуществом этой структуры является повышение качества принимаемых решений и соблюдение принципа единоначалия, а недостатки состоят в тенденции к разбуханию штатов функциональных служб, к их отрыву от проблем, наиболее важных для исполнителей. Примерная схема линейно-функциональной структуры управления приведена на рис. 3.

Рыночная экономика и соответствующие ей процессы научно-технического прогресса требуют гибкости структур управления, приспособления их к изменяющимся задачам и условиям производства. В связи с этим появились программно-целевые структуры управления. Программно-целевое управление (ПЦУ) ориентируется на достижение конкретного конечного результата в решении определенной проблемы в заранее установленные сроки. Основным этапом ПЦУ является формирование цели программы, для достижения которой необходимо решить комплекс задач. Поэтому главная цель разбивается на подцели и формируется «дерево целей», в котором после определения главной цели намечаются целевые направления (задачи) 1-го уровня, затем 2-го и т.д. Каждый уровень более детально определяет пути достижения поставленных целей предыдущего уровня. «Дерево целей» строится с помощью сетевого графика (метода графа), матриц, списка. Общая схема формирования «дерева целей» с помощью метода графа представлена на рис. 4.

В практике крупных предприятий разрабатывается и осуществляется несколько целевых комплексных программ. Они подразделяются на технические, производственные, организационные, социальные и т.д. Программы могут быть народнохозяйственного, отраслевого и местного значения. Каждый вид программ имеет свою конкретную форму завершения: технические программы заканчиваются составлением технической документации на определенный тип изделия; производственные – выпуском изделия; организационные – созданием производственной или другой подсистемы объединения. Руководство программой осуществляет директор предприятия или один из его заместителей в зависимости от вида программы. Руководитель программы является единоначальником по всем вопросам координации — от исследований до производства, внедрения или промышленного освоения продукции (метода или технологии), мероприятий организационного, экономического или социального (в зависимости от вида программы) характера.

Руководитель программы должен обладать основными административными и экономическими рычагами и использовать их. Он несет ответственность за выполнение программы в целом и имеет право обращаться к любому подразделению предприятия за помощью. Его указания руководителям подразделений исполнителям программы являются обязательными. При руководителе программы может быть образована оперативная групп-па в составе плановика, нормировщика или сметчика и специалиста по материально-техническому снабжению. Основными ее функциями являются планирование, контроль расходов, перераспределение ресурсов, выделенных для реализации программы.

Поиск путей совершенствования организационной структуры управления предприятием осуществляется по следующим критериям:

уменьшение затрат на управление,

повышение качества функций управления,

улучшение основных показателей работы предприятия.

При поиске путей совершенствования управления рекомендуется использовать методы творческого мышления (например, выдвижения идей и отбора вариантов).

Планирование индивидуальной работы руководителя

Планирование индивидуальной работы один из важнейших элементов работы руководителя.

Индивидуальный план работы руководителя должен быть тесно связан с комплексным планом данного конкретного участка (объекта) управления, отражающим цели, которые должны быть достигнуты, а также средства их достижения.

Ясность перспективы, задач и потребностей развития участка управления является основой высокой работоспособности коллективов структурных подразделений предприятия, их руководителей, руководящих работников, общественных организаций и всех членов коллектива.

Система представлений руководителя о комплексном развитии своего участка управления показана на рис. 5.

**1** – положение участка управления в система предприятия; основные цели участка работы **2** – мероприятия, осуществляемые для достижения целей; представления о логических и временных связях между мероприятиями, включая действия, но преодолению трудностей; **3** – пробелы в знаниях (задач, трудностей, необходимых ресурсов: материальных, трудовых, финансовых и т.д.): **4** – обобщение нерешенных проблем, трудностей; **5** – действия, принимаемые для решения; проблем и трудностей; **6** – представления о возможностях достижения успеха, о мероприятиях, от которых можно отказаться; **7** – представления о критериях и масштабах оценки положения на участке управления, о поставленных целях и ожидаемых результатах, **8** – вид и характер трудностей, связанных с целенаправленным решением; **9** – мероприятия по решению традиционных задач и существующие альтернативы решений; **10** – имеющиеся и потенциальные ресурсы для решения задач; **11** – основные задачи участка управления в настоящее время и в будущем; **12** – план мероприятия (на 3-5 лет) по поэтапному и систематическому решению задач на участке управления.

Рис. 5. Система представлений руководителя о развитии своего участка управления:

После разработки такой системы и определения целей и задач по развитию своего участка управления можно составить план по такой форме:

 Таблица 1

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Мероприятия | Сроки | Ответственные | Отметка об исполнении |

Каждому руководителю следует увязывать свои комплексные планы работы с соответствующими планами выше- и нижестоящего руководства. С этой целью необходимо утвердить планы работы нижестоящих руководителей, а затем представить на утверждение собственный план вышестоящему руководителю. В процессе руководства целесообразно постоянно согласовывать свои планы работы с другими руководителями, находящимися на одном (горизонтальном) уровне управления. Это дает возможность точнее увязывать содержание и сроки комплексных планов.

Эти планы должны содержать задачи, соответствующие уровню руководства (участок, цех, отдел, предприятие и т.д.), рассчитанные на перспективу по 10 лет, а также задачи, рассчитанные на год, квартал, месяц, которые учитывают новые задачи и проблемы, не включенные в перспективный план. При разработке комплексных планов особое внимание следует обращать на возможность реализации поставленных в плане задач. Исследование статистических данных, сетевых графиков, моделей принятия решений, «дерева целей» поможет сделать эти планы реализуемыми.

***При разработке «дерева целей»***, т.е. структурной модели, которая отражает весь комплекс задач с распределением подцелей по уровням (в соответствии с их местом и соподчиненностью), следует придерживаться ***следующих правил:***

**1.** Выделить (сформулировать) основную цель, например «Повысить качество продукции».

**2.** Выделить (сформулировать) самостоятельные цели, которые помогут основной (конечной) цели. Эти цели существуют независимо друг от друга, Это означает, что каждая цель, находящаяся на данном (одном) уровне иерархии, не должна представлять собой подцель другой цели такого же уровня. Например, для того чтобы создать конкретную продукцию высокого качества, нужно: совершенствовать конструкцию; повысить качество производства; создать организационно-экономические условия управления качеством. Это три самостоятельные цели 1-го уровня для достижения основной (конечной) цели. Каждая такая цель разбивается на подцели.

**3.** Для построения «дерева» требуется как можно точнее сформулировать подцели, т.к. от их реализации зависит достижение основной цели. (Например, подцелями цели «повышение качество производства» будут: «обеспечение производства квалифицированными кадрами», «совершенствование технологии производства», «повышение технического уровня производства».)

Схема допускает любую степень детализации подцелей, вплоть до решения конкретной производственной или научно-технической задачи. Например, подцель «совершенствование технологии производства» имеет подцели следующего уровня: внедрение прогрессивных: техпроцессов; оснастки; резервных вариантов техпроцессов; средств и методов измерений, и т.д.

Необходимо минимизировать количество целей и подцелей.

Ранжировать цели (т.е. определить ранги целей по степени важности и их уровень в «дереве целей»).

***Эффективность использования времени руководителя***

Четкое плакирование работы руководителя должно обеспечить эффективность использования его рабочего времени, что дает возможность руководителю восстановить силы после работы для успешного продолжения деятельности.

Эффективность работы руководителя зависит как от него самого, так и от его подчиненных. Ниже приводятся ***факторы, снижающие эффективность работы руководителя и зависящие от пего самого:***

* не планирует работу (ни свою, ни своего подразделения);
* выполняет сначала приятную и знакомую работу;
* не доверяет своим подчиненным и выполняет их работу сам;
* не умеет использовать в интересах работы своих подчиненных;
* направляет работу персонала непосредственно, вместо того чтобы руководить путем постановки целей и задач, опираясь на самоуправление;
* принимает слишком много решений за своих подчиненных, считая, что таким путем держит все нити управления в своих руках, а на самом деле тормозит развитие своих подчиненных в вопросах принятия решений и перегружает себя работой;
* не знает своих подчиненных и не интересуется их работой, их личными планами на будущее;
* не хочет или не умеет разговаривать откровенно со своими подчиненными;
* не верит в способности своих подчиненных;
* не определяет порядок срочности и важности своих работ и не составляет плана рационального использования рабочего времени.
* Факторы, снижающие эффективность работы руководителя, зависящие от подчиненного, который:
* не готовит, как следует вопрос, с которым намерен обратиться к своему начальнику, и отнимает рабочее время у обоих;
* боится сам принимать решения и постоянно обращается к руководителю;
* не планирует использование своего рабочего времени и выполнение порученных ему заданий и этим самым мешает плановой работе руководителя;
* не знает точно своего задания, своих полномочий и назначения своей работы;
* не умеет апеллировать к своему руководителю и берется за выполнение заданий, не относящихся к нему, или работ, с которыми он заведомо не справится;
* не умеет разговаривать со своим руководителем;
* не привык сам разбираться в полученных заданиях, а любит получать всегда готовые инструкции от других;
* сам не знает, к чему стремится в жизни.

***Планирование личной работы руководителя***

После определения целей руководитель составляет для себя индивидуальную программу мероприятий для выполнения поставленных перед ним задач. Цель без программы осуществиться не может. Цель отвечает на вопрос «что?», а программа, мероприятий – на вопрос «как?». ***Цель – это мысленная деятельность для достижения результата, а программа – практическое действие.***

После определения мероприятий программы, необходимых для достижения целей, нужно выяснить, сколько времени потребуется, зля их выполнения. Это очень важный момент в планировании. Срок выполнения необходимо определить с максимальной точностью.

Хорошее планирование работы и целесообразное использование рабочего времени руководителем создает одновременно и более благоприятные предпосылки для планирования времени другими работниками. Разные способы управления создают, и разные предпосылки для планирования времени.

***Индивидуальный план работы*** руководителя содержит задачи, которые должны быть решены лично им, с указанием точных сроков их выполнения (решения). Планировать свою работу следует так, чтобы обеспечить выполнение всех задач руководства.

Планы индивидуальной работы руководителей составляются аналогично комплексным планам руководящей работы на квартал, месяц, неделю. Кроме того, существует еще оперативный план на один день.

*При планировании индивидуальной работы* руководитель может использовать календари с делениями, указывающими время > специальные карточки, еженедельник с делениями по дням и часам, графики, информационные таблицы и т.д. Самый целесообразный способ планирования индивидуальной работы каждый руководитель выбирает сам, причем этот способ не должен требовать больших затрат времени и вызывать дополнительные нагрузки.

Практика показывает, что, чем больше времени затрачено на планирование работ, тем меньше его уходит на решение непосредственных управленческих проблем.

*В индивидуальном плане работы* следует предусматривать время, необходимое для проведения совещаний, обсуждения планов, участия в комиссиях и т.д.; для личных бесед или совещаний в более узком кругу (консультации с выше и нижестоящими руководителями, с сотрудниками, беседы с коллегами и подчиненными и др.); для приема посетителей, для участия в собраниях коллектива работников и конференциях; для учебы, командировок и т.д.; для обхода руководимого подразделения; личное время (перерывы).

Учитывая регулярно повторяющиеся работы (совещания, разбор почты, прием работников) в строго определенные часы и дни недели, можно наладить такой ритм работы, который позволит сэкономить большое количество времени. При этом планировать свою работу руководитель может на более значительные отрезки времени (квартал, год) путем разработки «регламентов работы».

В зависимости от характера работ целесообразно планировать их выполнение в соответствии с известной в психологии «нулевой утомляемостью», представленной на рис.6.

Так, вопросами, разрешение которых требует интенсивных затрат умственной энергии и глубокого анализа, следует заниматься в дообеденные часы (вопросы, связанные с выполнением плана работы, научно-технические проблемы и т.п.). Наименее производительное время можно отвести для несложных и второстепенных вопросов (например, совещание по оперативным вопросам, обходы предприятия, просмотр корреспонденции и т.д.).

**2.3.Перспективы деятельности руководителя ( рассмотрение методов и позиций управления)**

Сферы управления и образования играют ключевые роли в системе общественных отношений. Так, стабильность существования и динамика развития общества определяются тем, насколько согласована деятельность множества людей. И именно потому, что согласованность обеспечивается сферой управления, можно утверждать, что уровень развития общества прямо пропорционален уровню развития сферы управления. Вместе с тем общество постоянно обновляется: на смену опытному старшему поколению приходит неопытное молодое. И только благодаря сфере образования обеспечивается постоянное воспроизводство необходимых для существования общества знаний, как уже проверенных временем, так и новых. А это означает, что от того, насколько развита сфера образования, зависит устойчивость и общественного существования, и общественного развития. В свою очередь уровень развития указанных сфер определяется тем, какие фундаментальные принципы заложены в основу существующих представлений об организации управления и образования.

***Позиционный Метод.*** Его суть выражается в том, что он делает явными объективно существующие различия в отношении разных людей к тем или иным явлениям действительности. Метод рассматривает отношение человека не к отдельно взятому явлению, а к действительности в целом. Именно такое отношение называется Позицией. Он вскрывает закономерность в развитии этого отношения, фиксирует ступенчатый характер этого развития и выделяет разницу в Позициях разных людей. Позиция, которую занимает человек, проявляется во всем: в том, насколько адекватно воспринимает он окружающий мир, какие мотивы движут им, как он относится к другим людям, каковы, наконец, его способности к управленческой деятельности и обучению.

Существует всего семь возможных Позиций, семь последовательных шагов, которые человек может пройти в своем духовном развитии. Может показаться, что это слишком мало, чтобы вместить все многообразие человеческих отношений.

*Но Позиция – емкое понятие*. Различия между Позициями столь принципиальны, что переход с одной на другую можно сравнить с переходом в пространство с большим количеством измерений и обретением еще одной степени свободы. Духовное развитие основной массы населения вообще можно описать первыми тремя Позициями, где Общество, социум, находится всего лишь на второй из них. И, несмотря на то, что существуют люди, продвинувшиеся в своем духовном развитии дальше третьей Позиции, их мизерное количество, поэтому основное внимание следует уделить именно первым трем. Для совершенствования управленческой системы этого более чем достаточно. Зная Позицию человека, можно не только точно прогнозировать, как он будет вести себя в той или иной ситуации, но еще и принципиально по-другому подходить к организации любого вида деятельности.

Способности к управлению как отражение уровня духовного развития личности. Как устанавливает ***«Позиционный метод»***, способности к управлению определяются уровнем духовного развития человека: многие могут занимать руководящие должности, но далеко не каждый человек способен быть успешным руководителем.

Опишем особенности первых трех Позиций в наглядной форме. Для упрощения будем рассматривать отношение человека не к действительности в целом, а к обществу в частности.

Человек – это индивид с собственными потребностями, желаниями, интересами. Рождаясь, он оказывается на исходной ступени духовного развития, которая называется Позиция Силы. Особенность этой Позиции (ее еще можно назвать потребительской жизненной позицией) в том, что человек во всем руководствуется своим «хочу» и зависит от него. Его интересует только свое: сталкиваясь с «хочу» другого человека, он начинает действовать силой (в широком смысле этого слова), чтобы добиться своего. И в других людях признает только силу. Общество для такого человека – это тоже сила, причем непреодолимая, которая вынуждает его подчиняться силе Закона. Такой человек не способен отказаться от «хочу» в пользу «надо», и если он законопослушен, то лишь из страха наказания. Вот эта неспособность сделать выбор говорит о том, что у такого человека 0 степеней свободы, т.е. не он управляет своими желаниями, а, наоборот, они им.

На рис.7 показаны особенности человека, занимающего ***Позицию Силы***, применительно к сфере управления.

Рис. 3.1. Позиция силы в сфере управления

В какой-то момент человек начинает осознавать, что эгоцентризм («Я есть центр вселенной, и все вокруг меня вертится для моего удовольствия») не приветствуется обществом. Это заставляет его старательно скрывать от других людей свою зависимость, подавлять на людях проявления эгоцентризма. Он все еще на Позиции Силы, все еще ориентируется на себя и свое «хочу», но уже не такой, как явно выраженные эгоцентрики.

Следует отметить, что полное и подробное описание Позиции – отдельная задача, необходимость решения которой появляется по мере формирования у управленцев потребности в новых знаниях.

Кроме того, последовательность духовного развития приведена и применима к человеку как таковому. Каждый же конкретный человек рождается в семье, где родители уже занимают какие-то Позиции. Поэтому его духовное развитие на начальном этапе, как правило, есть результат воспитания по образу и подобию своих родителей. Реже, уже во взрослом состоянии – это осознание, которому предшествует какое-то событие или целенаправленное воздействие духовного плана. Но даже в этом случае после такого осознания следует долгий период духовного роста. В итоге получается, что Позиция – устойчивое образование, но не врожденное, потому что под воздействием обстоятельств и собственных усилий Позиция человека может изменяться.

Постепенно человек начинает понимать, что действовать силой среди себе подобных неправильно. Когда интересы пересекаются, гораздо правильнее договариваться о том, как в конкретной ситуации поступать всем сторонам, а не руководствоваться только своим «хочу» (а оно ведь никуда не девается). С этого момента человек переходит на Позицию Логики, логики общественного сосуществования. Теперь он способен сознательно сделать выбор между «хочу» и «надо». Теперь у него появляется 1 степень свободы. Фактически, он перестает зависеть от своего «хочу» и становится социоцентриком. Это означает, что договоренность, закон, логика общественного сосуществования для него более важны, чем собственное «хочу». Такой человек отчетливо осознает, что если он со своей стороны нарушит эту логику, ему же потом хуже будет. Более того, теперь он заинтересован, чтобы эту логику не нарушали и другие.

Если с таким человеком договориться о чем-либо, то можно быть уверенным, что он приложит усилия к тому, чтобы придерживаться договоренности. В этом плане о таком человеке можно сказать, что он ответственен и надежен в широком смысле этого слова. И именно это является необходимым условием того, чтобы человек может не только отвечать за порученное дело, но и требовать такой же ответственности от своих подчиненных.

На рис. 8 показаны особенности человека, занимающего ***Позицию Логики***, применительно к сфере управления. Из сказанного следует, что о способности к управлению можно говорить только в том случае, если человек имеет, как минимум, 1 степень свободы.

Рис. 3.2. Позиция логики в сфере управления

Почему человек с 0 степеней свободы не способен к управленческой деятельности? Если такого человека назначить руководителем, то он будет командовать, «строить» всех, заставлять, принуждать, демонстрировать силу, куражиться, действовать по принципу «я – начальник, ты – дурак». Понятно, что руководствоваться при этом он будет собственными представлениями о справедливости. Более того, на него нельзя положиться, потому что такой человек будет работать на себя, а не на дело.

Логика духовного развития такова, что освобождение от одной зависимости дает человеку новую степень свободы, но вместе с ней и новую зависимость. Человек на Позиции Логики способен сознательно делать выбор между «хочу» и «надо», но теперь он зависит от логики общественного сосуществования, которая определяется мнением большинства. Такой человек зависит также от авторитетов, догм, стереотипов. Фактически, он не способен, да и не стремится думать самостоятельно.

Человек, который пытается освободиться от такой зависимости, в первую очередь начинает подвергать сомнению общепризнанные авторитеты, сначала робко, а затем все смелее отрицать общепринятые нормы. Он все еще на Позиции Логики, но уже не хочет быть таким, как большинство.

В конечном итоге, стремление быть не таким, как все, приводит его к пониманию, что для этого одних только сомнений недостаточно: нужно не только отрицать мнение других людей, но и формировать свое собственное мировоззрение. С этого момента он переходит на Позицию Знания, перестает зависеть от логики общественного сосуществования и приобретает 2 степени свободы. Теперь все чаще он начинает думать и принимать решения самостоятельно, не оглядываясь на большинство, и постепенно перестает бояться шагать «не в ногу», когда все остальные шагают «в ногу».

Для такого человека его Я снова оказывается в центре. Но теперь это уже не эгоцентризм, а эгоизм. Принципиальное отличие в том, что теперь все преломляется через Я: человек формирует собственное мировоззрение и в принятии решений руководствуется собственными внутренними знаниями. Он готов придерживаться достигнутых договоренностей, но только в том случае, если они будут правильными с его точки зрения. Более того, он готов изменять общепринятые представления и объединять для этого людей вокруг себя, чтобы реализовать собственные замыслы.

Самостоятельное мышление приучает такого человека более внимательно относиться ко всему, что происходит вокруг. Это делает его восприятие более адекватным, действия – более гибкими, решения – более правильными. Такого человека не нужно направлять, он способен выбирать направление самостоятельно и вести за собой других людей. И именно это является достаточным условием для того, чтобы человек мог эффективно управлять другими людьми.

На рис. 9 показаны особенности человека, занимающего Позицию Знания, применительно к сфере управления.

 Рис. 9 Позиция знания в сфере управления

Существует еще одна категория людей, которые зависят от своего «хочу» и в то же время обладают самостоятельным мышлением, поскольку стремятся быть не такими, как все. Они находятся на Позиции Силы, и такое сочетание делает их «философами от потребления». Условно они обозначаются как люди с –1 степенью свободы. Несомненно, это – эгоцентрики, но такие, которые в силу ума способны вести за собой людей. Чаще всего именно из таких людей получаются негативные лидеры.

На рис. 10 показаны особенности сочетания потребительской жизненной позиции и самостоятельности мышления человека применительно к сфере управления.

 Рис. 10 Особенности сочетания потребительской жизненной позиции и самостоятельности мышления в сфере управления

Таким образом, способности к управлению определяются уровнем духовного развития или Позицией человека, т.е. тем, кем он себя мыслит по отношению к обществу и насколько готов действовать по его изменению. Отсюда следует простой и очевидный вывод: критерии отбора людей в сферу управления должны быть пересмотрены и приведены в соответствие с объективной природой управленческих способностей человека.

Закономерно встает вопрос: «А как же мы до сих пор обходились без этого?»

Ну, скажем, так же, как когда-то люди вполне обходились без знаний о существовании бактерий. Позиция – это всего лишь отражение объективных закономерностей духовного развития человека, которые, благодаря Позиционному методу, удалось структурировать.

Наглядным доказательством объективности взгляда на природу управленческих способностей человека является принцип относительности управления.

Суть его проста: один человек может управлять другим лишь в том случае, если у него количество степеней свободы больше или, как минимум, равно количеству степеней свободы того, кем он управляет. И, соответственно, наоборот, если у человека меньше степеней свободы, чем у того, кем он управляет, то об управлении не может быть и речи.

Проще говоря, человек с 1 степенью свободы способен управлять человеком с 0 степеней свободы, при определенных обстоятельствах он сможет управлять человеком с 1 степенью свободы и совершенно не способен управлять человеком с 2 степенями свободы.

Управлять человеком – означает задавать ему правильное направление деятельности и добиваться от него нужного результата. Скажем, когда человек действует сам по себе, то он движется в желаемом направлении, куда хочет. На производстве человек перестает принадлежать сам себе, потому что здесь от результатов его индивидуального труда зависит общий результат. Процесс производства диктует свои параметры движения и предписывает человеку нужное для достижения результата направление. В связи с этим управление можно определить еще как такое воздействие на человека, в результате которого тот делает не то, что хочет, а то, что нужно (если же он хочет делать то, что нужно, то управление здесь не требуется).

Все руководители, на практике применившие Позиционный метод, отмечают, что там, где при расстановке управленцев принцип относительности управления был нарушен, всегда наблюдаются те или иные проблемы. Эти проблемы существовали всегда, просто до сих пор им не было объяснения. [1; http://www.akdi.ru/avt-upr/upr\_upr/upr-01.htm]