**МОСКОВСКИЙ ГУМАНИТАРНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ**

**СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ФИЛИАЛ**

Факультет: экономики и управления

Кафедра: менеджмент организации

Группа: ЭС-4м-08

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

по дисциплине **«Основы менеджмента»**

на тему **Особенности управления человеком и группой**

Студент В.А. Шатецкая

Руководитель Б.В. Науменко

Дата сдачи в деканат:

«\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2009г.

Допущено к защите:

(подпись руководителя)

Оценка:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата защиты:

«\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2009г.

(подпись руководителя)

Мурманск

2009

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение

**1. Процесс и функции управления**

2. Группы. Управление группами

3. Управление неформальными организациями, как средство управления формальной организацией

4. Проведение эффективных собраний, как средство управления организацией

5. Стили и принципы руководства

Заключение

Список используемой литературы

ВВЕДЕНИЕ

управление группа человек руководство

Человек выполняет работу в окружении людей, во взаимодействии с ними. Он не только исполнитель роли в организации, но и член группы, в рамках которой он действует. При этом группа оказывает огромное влияние на поведение человека. А поведение человека, его действия вносят определенный вклад в жизнь группы.

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

Эти и другие роли группового поведения люди выполняют в соответствии с их способностями и внутренним призванием. Поэтому в хорошо функционирующих группах обычно создаются возможности для того, чтобы человек мог вести себя в соответствии со своими способностями к групповым действиям и органично присущей ему определенной ролью члена группы. [7]

Организации, добивающиеся успеха, отличаются от противоположных им главным образом тем, что имеют более динамичное и эффективное руководство. В современном русском языке под руководством, с точки зрения собственника, подразумевается либо индивид (руководитель) или группа (руководящий состав), либо процесс, т. е. обладающий индивидуальными особенностями способ управления организацией.

Быть менеджером еще не означает автоматически считаться лидером в организации, так как лидерству в значительной мере свойственна неформальная основа.

Лидерство – это тип управленческого взаимодействия (в данном случае между лидером и последователями), основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей.

Эффективность организации, основанной на этом раннем типе лидерских отношений, проявляется в ее способности быстро, в короткие сроки выполнять достаточно трудные задачи, в наименее благоприятных условиях.

Актуальность этой темы проявляется в том, что потребность общества в квалифицированных менеджерах возрастает с каждым днем.

Объектом нашей работы является группа и взаимоотношения людей в ней.

Предмет – особенности управления человеком и группой.

Целью нашей работы является изучение особенностей управления человеком и группой.

В зависимости от поставленной цели перед нами были поставлены следующие задачи:

1. изучить процесс управления и его функции
2. дать понятие руководителю и его роли в группе
3. рассмотреть основные принципы управления
4. дать понятие группе и рассмотреть виды групп

Актуальность этой темы проявляется в том, что потребность общества в квалифицированных менеджерах возрастает с каждым днем.

Для выполнения нашей работы были использованы следующие научно-педагогические методы исследования:

1) анализ научно-теоретической литературы;

2) анализ учебно-методической литературы.

1. **ПРОЦЕСС И ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ**

Менеджмент - это система методов управления в условиях рынка или рыночной экономики, которые предполагают ориентацию фирмы на спрос и потребности рынка, постоянное стремление к повышению эффективности производства с наименьшими затратами, с целью получения оптимальных результатов.

Управление - это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации (Мескон М.Х.). Суть управления состоит в оптимальном использовании ресурсов (земли, труда, капитала) для достижения поставленных целей.[6]

Управление представляет собой реализацию нескольких взаимосвязанных функций: планирования, организации, мотивации сотрудников и контроля.

1. Планирование. С помощью этой функции определяются цели деятельности организации, средства и наиболее эффективные методы для достижения этих целей. Важным элементом этой функции являются прогнозы возможных направлений развития и стратегические планы. На этом этапе фирма должна определить, каких реальных результатов она может добиться, оценить свои сильные и слабые стороны, а также состояние внешней среды (экономические условия в данной стране, правительственные акты, позиции профсоюзов, действия конкурирующих организаций, предпочтения потребителей, общественные взгляды, развитие технологий).
2. Организация. Эта функция управления формирует структуру организации и обеспечивает ее всем необходимым (персонал, средства производства, денежные средства, материалы и т.д.). То есть на этом этапе создаются условия для достижения целей организации. Хорошая организация работы персонала позволяет добиться более эффективных результатов.
3. Мотивация. Это процесс побуждения других людей к деятельности для достижения целей организации. Выполняя эту функцию, руководитель осуществляет материальное и моральное стимулирование работников, и создает наиболее благоприятные условия для проявления их способностей и профессионального "роста". При хорошей мотивации персонал организации выполняет свои обязанности в соответствии с целями этой организации и ее планами. Процесс мотивации предполагает создание для работников возможности удовлетворения их потребностей, при условии надлежащего выполнении ими своих обязанностей. Прежде, чем мотивировать персонал на более эффективную работу, руководитель должен выяснить реальные потребности своих работников.
4. Контроль. Эта функция управления предполагает оценку и анализ эффективности результатов работы организации. При помощи контроля производится оценка степени достижения организацией своих целей, и необходимая корректировка намеченных действий. Процесс контроля включает: установление стандартов, измерение достигнутых результатов, сравнение этих результатов с планируемыми и, если нужно, пересмотр первоначальных целей. Контроль связывает воедино все функции управления, он позволяет выдерживать нужное направление деятельности организации и своевременно корректировать неверные решения.[5]

Руководитель - человек, наделенный полномочиями принимать управленческие решения и осуществлять их выполнение. Под ролью руководителя понимается "набор определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности" (Минцберг). Выделяют десять основных ролей руководителя. Эти роли руководитель выполняет в различные периоды своей работы. Укрупнено роли руководителя разделяют на три группы:

1. Межличностные роли. Руководитель выполняет роль лидера, то есть он отвечает за мотивацию, набор, подготовку работников и т.д. Также руководитель является связующим звеном между своими работниками. Главный руководитель выполняет роль единоначальника - главного верховного руководителя.
2. Информационные роли. Являясь приемником информации, руководитель получает разнообразную информацию и использует ее в целях организации. Следующая роль руководителя- распространение информации среди членов организации. Руководитель выполняет так же представительские функции, то есть передает информацию об организации при внешних контактах.
3. Роли по принятию решений. Руководитель выступает в роли предпринимателя, разрабатывает и контролирует различные проекты по совершенствованию деятельности организации. Также он выступает в роли человека, устраняющего нарушения в работе организации. Руководитель является распределителем ресурсов своей организации. К тому же он является лицом, ведущим переговоры с другими организациями от имени своей организации. [3]

Все эти роли руководителя, в своей совокупности, определяют объем и содержание работы менеджера любой организации.

Крупные организации нуждаются в выполнении очень больших объемов управленческой работы. Это требует деления управленческого труда на горизонтальный и вертикальный. Горизонтальный принцип разделения труда - это расстановка руководителей во главе отдельных подразделений, отделов. Вертикальный принцип разделения труда - это создание иерархии уровней управления, чтобы скоординировать горизонтально разделенную управленческую работу для достижения целей организации.

Руководителей делят на три категории:

1. Руководители низшего звена (операционные руководители). Самая многочисленная категория. Они осуществляют контроль за выполнением производственных заданий, за использованием ресурсов (сырья, оборудования, кадров). К младшим начальникам относятся мастер, заведующий лабораторией и т.п. Работа руководителя низшего звена является самой разнообразной, характеризуется частыми переходами от одного вида деятельности к другому. Степень ответственности руководителей низшего звена не очень высока, иногда в работе присутствует значительная доля физического труда.
2. Руководители среднего звена. Они контролируют работу руководителей низшего звена и передают обработанную информацию для руководителей высшего звена. К данному звену относятся: заведующие отделом, декан и т.д. На руководителей среднего звена ложится большая доля ответственности.
3. Руководители высшего звена. Самая малочисленная категория. Они отвечают за разработку и реализацию стратегии организации, за принятие особо важных для нее решений. К руководителям высшего звена относятся: президент компании, министр, ректор и т.д. Работа руководителя высшего звена является весьма ответственной, так как фронт работы большой, а темп деятельности напряженный. Их работа, в основном, заключается в умственной деятельности. Они постоянно должны принимать управленческие решения.[2]

Изменения в обществе, экономике, технологиях заставляют по-новому осмыслить понятия управления в современной организации, переформулировать профессиональные характеристики управляющего, необходимые для успешного управления организацией в современных условиях.

В современных условиях все большее значение приобретают отрасли, связанные с интеллектуальной деятельностью. В России, в период переходной экономики, возникает повышенный спрос на менеджеров в обслуживающих сферах - торговля, финансы, информационные технологии.

Таким образом, современный менеджер должен обладать способностями по управлению подобным бизнесом, и владеть навыками принятия решений в условиях неопределенности.

В статье "Менеджер 21-го века: кто он?" (журнал "Менеджмент в России и за рубежом") экономисты Поршнев А. Г. и Ефремов В. С. говорят об управлении в современном обществе так:

"В обществе, где управление опирается на интеллектуальное сотрудничество людей; на их сетевую кооперацию, подразумевающую многосвязность и участие каждого человека во многих производственных процессах, требующих его знаний и умений; на интеграцию процессов планирования и исполнения; на создание динамичных, проблемно-ориентированных коллективов тружеников отношения найма труда уступают место отношениям купли-продажи продукта труда. И это есть революция".

Современный управляющий должен руководствоваться следующими принципами:

1. Ориентация на людей, так как люди - это самый жизненно важный ресурс организации.
2. Дух соперничества, то есть умение добиваться успеха в условиях острой конкуренции.
3. Внешняя перспектива, то есть способность вступать в союзы и добиваться поддержки извне, в том числе у ключевых фигур.
4. Ориентация на системы, то есть системное управление как решение задачи дирижирования "информационным оркестром".
5. Гибкость и способность принимать решения в условиях неопределенности.
6. Ориентация на будущее.

2. ГРУППЫ. УПРАВЛЕНИЕ ГРУППАМИ

Существует два типа групп: формальные и неформальные. Оба эти типа групп имеют значение для организации и оказывают большое влияние на членов организации.

Формальные группы обычно выделяются как структурные подразделения в организации. Они имеют формально назначенного руководителя, формально определенную структуру ролей, должностей и позиций внутри группы, а также формально закрепленные за ними функции и задачи.

Неформальные группы создаются не распоряжениями руководства и формальными постановлениями, а членами организации в соответствии с их взаимными симпатиями, общими интересами, одинаковыми увлечениями, привычками и т.п.

Организация – это социальная категория и одновременно – средство достижения целей. Это – место, где люди строят отношения и взаимодействуют. Поэтому в каждой формальной организации существует сложное переплетение неформальных групп и организаций, которые образовались без вмешательства руководства. Эти неформальные объединения часто оказывают сильное влияние на качество деятельности и организационную эффективность.[7]

Несмотря на то, что неформальные организации созданы не по воле руководства, они представляют собой фактор, с которым должен считаться каждый руководитель, потому что такие организации, и другие группы могут оказывать сильное влияние на поведение отдельных личностей и на рабочее поведение сотрудников. Кроме того, как бы хорошо руководитель ни выполнял свои функции, невозможно определить, какие действия и отношения потребуются для достижения целей в организации, стремящейся вперед. Руководителю и подчиненному часто приходится взаимодействовать с людьми, находящимися за пределами данной организации и с подразделениями вне их субординации. Люди не смогут успешно выполнять свои задачи, если они не добьются должного взаимодействия отдельных лиц и групп, от которых зависит их деятельность. Чтобы справляться с такими ситуациями, менеджер обязан понимать, какую роль в конкретной ситуации играет та или иная группа, и какое место в ней занимает процесс руководства.[2]

Одним из необходимых условий эффективности управления также является умение работать в малых группах, таких как различные комитеты или комиссии, созданные самими руководителями, и умение строить взаимоотношения со своими непосредственными подчиненными.

Человек нуждается в общении с себе подобными и, по-видимому, получает радость от такого общения. Большинство из нас активно ищет взаимодействия с другими людьми. Во многих случаях наши контакты с другими людьми кратковременны и незначительны. Однако, если двое или более людей проводят достаточно много времени в непосредственной близости друг к другу, они постепенно начинают психологически осознавать и существование друг друга. Время, требующееся для такого осознания, и степень осознания очень сильно зависят от ситуации и от характера взаимосвязи людей. Однако, результат такого осознания практически всегда один и тот же. Осознание того, что о них думают и чего-то ждут от них другие, заставляет людей некоторым образом менять свое поведение, подтверждая тем самым существование социальных взаимоотношений. Когда такой процесс происходит, случайное скопление людей становится группой.

Каждый из нас принадлежит одновременно ко многим группам. Некоторые группы оказываются недолговечными, и их миссия проста. Когда миссия выполнена, или когда члены группы утрачивают к ней интерес, группа распадается. Примером такой группы могут быть несколько студентов, которые собираются вместе для подготовки к предстоящему экзамену. Другие группы могут существовать в течение нескольких лет и оказывать существенное влияние на своих членов или даже на внешнее окружение. Примером таких групп могут быть объединения школьников-подростков.

По определению Марвина Шоу, «группа – это два лица или более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием других лиц». [1]

Формальные группы. Исходя из определения Шоу, можно считать, что организация любого размера состоит из нескольких групп. Руководство создает группы по своей воле, когда производит разделение труда по горизонтали (подразделения) и по вертикали (уровни управления). В каждом из многочисленных отделов большой организации может существовать десяток уровней управления. Например, производство на заводе можно разделить на более мелкие подразделения – механообработки, окраски, сборки. Эти производства в свою очередь можно делить и дальше. К примеру, производственный персонал, занимающийся механообработкой можно разделить на 3 различных коллектива по 10 – 16 человек, включая мастера. Таким образом, большая организация может состоять буквально из сотен или даже тысяч малых групп. Эти группы, созданные по воле руководства для организации производственного процесса, называются формальными группами. Как бы малы они ни были, это – формальные организации, чьей первейшей функцией по отношению к организации в целом является выполнение конкретных задач и достижение определенных, конкретных целей. В организации существует три основных типа формальных групп: группы руководителей; производственные группы; комитеты.

Командная (соподчиненная) группа руководителя состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных, которые, в свою очередь, также могут быть руководителями. Президент компании и старшие вице-президенты – вот типичная командная группа. Другим примером командной соподчиненной группы являются командир авиалайнера, второй пилот и бортинженер.

Второй тип формальной группы – это рабочая (целевая) группа. Она обычно состоит из лиц, вместе работающих над одним и тем же заданием. Хотя у них есть общий руководитель, эти группы отличаются от командной группы тем, что у них значительно больше самостоятельности в планировании и осуществлении своего труда. В таких компаниях руководство считает, что целевые группы ломают барьеры недоверия между руководителями и рабочими. Кроме того, предоставляя рабочим возможность самим думать о своих производственных проблемах и решать их, они могут удовлетворять потребности рабочих более высокого уровня.

Третий тип формальной группы – комитет – будет рассмотрен ниже.

Все командные и рабочие группы, а также комитеты должны эффективно работать – как единый слаженный коллектив. Теперь уже нет необходимости доказывать, что эффективное управление каждой формальной группой внутри организации имеет решающее значение. Эти взаимозависимые группы представляют собой блоки, образующие организацию как систему. Организация в целом сможет эффективно выполнить свои глобальные задачи только при условии, что задачи каждого из ее структурных подразделений определены таким образом, чтобы обеспечивать деятельность друг друга. Кроме того, группа в целом влияет на поведение отдельной личности. Таким образом, чем лучше понимает руководитель, что же представляет собой группа и факторы ее эффективности, и чем лучше он владеет искусством эффективного управления группой, тем больше вероятности, что он сможет повысить производительность труда этого подразделения и организации в целом.

Неформальные группы. Несмотря на то, что неформальные организации создаются не по воле руководства, они являются мощной силой, которая при определенных условиях может фактически стать доминирующей в организации и сводить на нет усилия руководства. Более того, неформальные организации имеют свойство взаимопроникать. Некоторые руководители часто не осознают, что они сами примыкают к одной или нескольким таким неформальным организациям.[4]

Еще задолго до теоретических изысканий Маслоу на тему о человеческих потребностях Хоторнский эксперимент представил доказательства того, что необходимо учитывать социальные взаимоотношения между сотрудниками. В Хоторнском исследовании для совершенствования организационной эффективности впервые за все время были систематически применены науки о человеческом поведении. Оно продемонстрировало тот факт, что кроме экономических потребностей, о которых твердили авторы более ранних трудов, у рабочих есть и социальные потребности. Организацию стали рассматривать как нечто большее, чем логическое упорядочение работников, выполняющих взаимосвязанные задачи. Теоретики и практики управления поняли, что организация является также и социальной системой, где взаимодействуют отдельные личности, формальные и неформальные группы. Ссылаясь на Хоторнское исследование, теоретики управления Скотт и Митчелл писали: «Эти ученые привели убедительные аргументы в пользу того, что согласно классической теории, даже в прекрасно спроектированных организациях могут появляться малые группы и отдельные личности, поведение которых не вписывается в разумные с точки зрения экономиста рамки».

Конечно, можно критиковать методологию Хоторнского исследования, но все же, в основном благодаря исследованиям поведенческих наук, мы теперь имеем гораздо более ясное представление о природе и динамике формальных и неформальных групп в трудовом коллективе.

Развитие неформальных организаций и их характеристики. Формальная организация создается по воле руководства. Но как только она создана, она становится также и социальной средой, где люди взаимодействуют отнюдь не по предписаниям руководства. Люди из разных подгрупп общаются за чашкой кофе, во время собраний, за обедом и после работы. Из социальных взаимоотношений рождается множество дружественных групп, неформальных групп, которые все вместе представляют неформальную организацию.[6]

Неформальная организация – это спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели. Как и у формальных организаций, эти цели являются причиной существовании такой неформальной организации. Важно понять, что в большой организации существует не одна неформальная организация. Большинство из них свободно объединены в своего рода сеть. Поэтому некоторые авторы считают, что неформальная организация – это, по существу, сеть неформальных организаций. Для образования таких групп особенно благоприятна трудовая среда. Благодаря формальной структуре организации и ее задачам, одни и те же люди обычно собираются вместе каждый день, иногда на протяжении многих лет. Люди, которые в других условиях вряд ли бы даже встретились, часто вынуждены проводить больше времени в обществе своих коллег, чем в своей собственной семье. Более того, характер задач, которые они решают, во многих случаях заставляет их часто общаться и взаимодействовать друг с другом. Члены одной организации во многих аспектах зависят друг от друга. Естественным результатом этого интенсивного социального взаимодействия является спонтанное возникновение неформальных организаций.

У неформальных организаций много общего с формальными организациями, в которые они оказываются вписанными. Они в некотором роде организованы так же, как и формальные организации – у них имеется иерархия, лидеры и задачи. В спонтанно возникших (эмерджентных) организациях также имеются неписаные правила, называемые нормами, которые служат для членов организации эталонами поведения. Эти нормы подкрепляются системой поощрений и санкций. Специфика в том, что формальная организация создана по заранее продуманному плану. Неформальная же организация скорее является спонтанной реакцией на неудовлетворенные индивидуальные потребности.

Структура и тип формальной организации строятся руководством сознательно с помощью проэктирования, в то время как стуктура и тип неформальной организации возникают в результате социального взаимодействия. Описывая процесс развития неформальных организаций, Леонард Сейлис и Джордж Штраус говорят: «Сотрудники образуют дружественные группы на основе своих контактов и общих интересов, и эти группы возникают из самой жизни данной организации. Однако, как только эти группы образовались, они начинают жить собственной жизнью, почти полностью оторванной от трудового процесса, на основе которого они возникли. Это – динамичный, самогенерирующийся процесс. Сотрудники, объединенные рамками формальной организации, взаимодействуют друг с другом. Все возрастающее взаимодействие способствует возникновению у них приятельских чувств по отношению к другим членам группы. В свою очередь, эти чувства образуют основу для все большего числа разнообразных видов деятельности, многие из которых отсутствуют в описании должностных обязанностей: совместные обеды, выполнение работы за приятеля, борьба с теми, кто не является членом группы, азартные игры с номерами на денежных чеках и т.д. Такие расширенные возможности взаимодействия способствуют созданию более крепких межличностных уз. Тогда группа начинает представлять собой нечто большее, чем простое собрание людей. Она создает традиционные способы выполнения тех или иных действий – комплекс устойчивых характеристик, которые с трудом поддаются изменению. Группа становится организацией».

Почему люди вступают в организации? Люди обычно знают, почему они вступают в формальные организации. Как правило, они либо хотят осуществлять цели организации, либо им нужно вознаграждение в виде дохода или ими руководят соображения престижа, связанные с принадлежностью к этой организации. У людей также имеются причины и для вступления в группы и неформальные организации, но они часто не осознают их. Как показал Хоторнский эксперимент, принадлежность к неформальным группам может дать людям психологические выгоды не менее важные для них, чем получаемая зарплата. Важнейшие причины вступления в группу: чувство принадлежности, взаимопомощь, взаимозащита, тесное общение и заинтересованность.[5]

Принадлежность. Самой первой причиной вступления в неформальную группу является удовлетворение потребности в чувстве принадлежности, – одной из самых сильных наших эмоциональных потребностей. Еще до Хоторнского эксперимента Элтон Мэйо обнаружил, что люди, чья работа не дает возможности устанавливать и поддерживать социальные контакты, склонны быть неудовлетворенными. Другие исследования показали, что возможность принадлежать к группе и поддержка с ее стороны тесно связаны с удовлетворенностью сотрудника. И все же, несмотря на то, что потребность в принадлежности широко признается, большинство формальных организаций сознательно лишают людей возможностей социальных контактов. Поэтому рабочие часто вынуждены обращаться к неформальным организациям, чтобы эти контакты обрести.[7]

Помощь. В идеальном варианте подчиненные должны иметь возможность без всякого стеснения обращаться к своему непосредственному начальству за советом или для обсуждения своих проблем. Если этого не происходит, то начальнику следует внимательно разобраться в своих взаимоотношениях с подчиненными. В любом случае, правильно это или неправильно, многие люди считают, что их начальник в формальной организации плохо о них подумает, если они будут спрашивать его, как им выполнить определенную работу. Другие боятся критики. Более того, в каждой организации есть множество неписаных правил, которые касаются мелких процедурных вопросов и протокола, как, например: какой продолжительности должен быть перерыв на кофе, каково отношение начальника к болтовне и шуткам, как следует одеваться, чтобы заслужить всеобщее одобрение, а также, насколько все эти правила обязательны. Понятно, что работник еще подумает, стоит ли обращаться за помощью к начальству по всем этим вопросам. В этих и других ситуациях люди часто предпочитают прибегать к помощи своих коллег. Например, новый рабочий, занятый в производстве, скорее попросит другого рабочего объяснить ему, как произвести ту или иную операцию. Это приводит к тому, что новые рабочие тоже стремятся участвовать в уже сформировавшейся социальной группе, где есть опытные рабочие. Получение помощи от коллеги полезно обоим: и тому, кто получил ее, и тому, кто ее оказал. В результате оказания помощи дающий ее приобретает престиж и самоуважение, а получающий - необходимое руководство к действию. Таким образом, потребность в помощи приводит к возникновению неформальной организации.[3]

Защита. Люди всегда знали, что сила – в единстве. Одной из первостепенных причин, побуждавших доисторических людей объединяться в племена, была дополнительная защита от враждебных проявлений их внешнего окружения. Осознанная потребность в защите продолжает оставаться важной причиной вступления людей в те или иные группы. Хотя в наши дни очень редко можно говорить о существовании реальной физической опасности на рабочих местах, самые первые профсоюзы зародились именно в социальных группах, которые собирались в пивных и обсуждали свои претензии к начальству. И сегодня члены неформальных организаций, состоящих из работников низовых уровней, защищают друг друга от причиняющих им вред правил. Они, например, могут объединить усилия, чтобы опротестовать вредные условия работы. Не удивительно, что эта защитная функция приобретает еще более важное значение, когда начальству не доверяют.

Иногда руководители также образуют неформальные организации для защиты своих коллег. Их целью обычно является защита своей зоны от вторжения других подразделений организации.

Проблема неформальных организаций также свидетельствует о потребности в интеграции целей подразделений и направлении усилий на благо организации в целом.[2]

Общение. Люди хотят знать, что происходит вокруг них, особенно, если это затрагивает их работу. И все же во многих формальных организациях система внутренних контактов довольно слабая, а иногда руководство намеренно скрывает от своих подчиненных определенную информацию. Поэтому одной из важных причин принадлежности к неформальной организации является доступ к неформальному каналу поступления информации – слухам, сплетням и другой информации, которая либо совсем не поступает из официальных источников, либо идет по формальным каналам слишком медленно. Это может удовлетворить потребности отдельной личности в психологической защите и принадлежности, а также обеспечить ей более быстрый доступ к нужной для работы информации.

Тесное общение и симпатия. Люди часто присоединяются к неформальным группам просто для того, чтобы быть ближе к тем, кому они симпатизируют. Например, клерки или инженеры отдела часто работают в больших комнатах, где нет перегородок между столами. Эти люди имеют много общего и испытывают симпатию друг к другу частично оттого, что выполняют аналогичную работу. Так, они могут ходить вместе обедать, обсуждать свои рабочие и личные дела во время перерывов на кофе, или обращаться к начальству с просьбой о повышении зарплаты и улучшении условий работы. На работе люди склонны взаимодействовать с теми, кто рядом. Людей обычно тянет к тем, кто, по их мнению, может удовлетворить их потребности в принадлежности, компетентности, защите, уважении и т.д.

3. УПРАВЛЕНИЕ НЕФОРМАЛЬНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ, КАК СРЕДСТВО УПРАВЛЕНИЯ ФОРМАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Процесс развития неформальных организаций и причины, по которым люди в них вступают, способствуют образованию у этих организаций свойств, которые делают их одновременно и похожими, и непохожими на формальные организации. Ниже приводится краткое описание основных характеристик неформальных организаций, которые имеют прямое отношение к управлению, так как оказывают сильное влияние на эффективность формальной организации.[1]

Социальный контроль. Как выявили ученые при проведении Хоторнского эксперимента, неформальные организации осуществляют социальный контроль над своими членами. Первым шагом к этому является установление и укрепление норм – групповых эталонов приемлемого и неприемлемого поведения. Чтобы быть принятым группой и сохранить в ней свое положение, личность должна соблюдать эти нормы. Вполне естественно, например, что у неформальной организации имеются свои четко сформулированные правила относительно характера одежды, поведения и приемлемых видов работы. Чтобы укрепить соблюдение этих норм, группа может применять довольно жесткие санкции, а тех, кто их нарушает, может ждать отчуждение. Это – сильное и эффективное наказание, когда человек зависит от неформальной организации в удовлетворении своих социальных потребностей (а это случается довольно часто).

Социальный контроль, осуществляемый неформальной организацией, может оказать влияние и направить к достижению целей формальной организации. Он также может повлиять на мнение о руководителях и справедливости их решений.[3]

Сопротивление переменам. Люди могут также использовать неформальную организацию для обсуждения предполагающихся или фактических перемен, которые могут произойти в их отделе иди организации. В неформальных организациях наблюдается тенденция к сопротивлению переменам. Частично это объясняется тем, что перемены могут нести в себе угрозу дальнейшему существованию неформальной организации. Реорганизация, внедрение новой технологии, расширение производства и, следовательно, появление большой группы новых сотрудников и т.п. может привести к распаду неформальной группы или организации, либо к сокращению возможностей взаимодействия и удовлетворения социальных нужд. Подчас такие изменения могут дать возможность конкретным группам добиться положения и власти.

Поскольку люди реагируют не на то, что происходит объективно, а на то, что происходит по их представлению, предлагаемое изменение может показаться группе гораздо более опасным, чем оно есть на самом деле. Например, группа управляющих среднего уровня может сопротивляться внедрению вычислительной техники из опасения, что эта техника отнимет у них работу как раз в тот момент, когда руководство собирается расширить сферу их компетенции.

Сопротивление будет возникать всякий раз, когда члены группы будут усматривать в переменах угрозу дальнейшему существованию своей группы как таковой, их общему опыту, удовлетворению социальных нужд, общим интересам или положительным эмоциям. Руководство может ослабить это сопротивление, разрешая и поощряя подчиненных участвовать в принятии решений.[6]

Неформальные лидеры. Так же, как и формальные организации, неформальные имеют своих лидеров. Неформальный лидер приобретает свое положение, добиваясь власти и применяя ее по отношению к членам группы, аналогично тому, как это делает лидер формальной организации. По существу нет никаких серьезных различий в средствах, применяемых лидерами формальных и неформальных организаций, для оказания воздействия. Их существенно отличает только то, что лидер формальной организации имеет поддержку в виде делегированных ему официальных полномочий и обычно действует в отведенной ему конкретной функциональной области. Опора неформального лидера – признание его группой. В своих действиях он делает ставку на людей и их взаимоотношения. Сфера влияния неформального лидера может выходить за административные рамки формальной организации. Несмотря на то, что неформальный лидер одновременно является одним из членов управленческого персонала формальной организации, очень часто он занимает там сравнительно невысокую ступень в организационной иерархии.

Существенные факторы, определяющие возможность стать лидером неформальной организации, включают: возраст, должностное положение, профессиональную компетентность, расположение рабочего места, свободу передвижения по рабочей зоне и отзывчивость. Точные характеристики определяются принятой в группе системой ценностей. Так, например, в некоторых неформальных организациях пожилой возраст может считаться положительной характеристикой, а в других – наоборот.

Неформальный лидер имеет две первостепенные функции: помогать группе в достижении ее целей и поддерживать и укреплять ее существование. Иногда эти функции выполняются разными людьми. Если это так, то в неформальной группе возникают два лидера: один для выполнения целей группы, другой – для социального взаимодействия.[7]

Управление неформальной организацией. Очень важно, чтобы руководители понимали, что неформальные организации динамически взаимодействуют с формальными. Одним из первых, кто стал уделять внимание этому фактору, а также образованию неформальных организаций был Джордж Хоманс, теоретик в области исследования групп. В Модели Хоманса под видами деятельности понимаются задачи, выполняемые людьми. В процессе выполнения этих задач люди вступают во взаимодействие, которое, в свою очередь, способствует появлению чувств – положительных и отрицательных эмоций в отношении друг друга и начальства. Эти эмоции влияют на то, как люди будут осуществлять свою деятельность и взаимодействовать в будущем.

Поскольку групповые эмоции влияют как на задачи, так и на взаимодействие, они могут также оказывать влияние и на эффективность формальной организации. В зависимости от характера эмоций (благоприятных или неблагоприятных) они могут приводить либо к повышению, либо к понижению эффективности, прогулам, текучести кадров, жалобам и другим явлениям, которые немаловажны для оценки деятельности организации. Поэтому, даже если формальная организация создана не по воле руководства и не находится под его полным контролем, ею всегда необходимо эффективно управлять, чтобы она могла достигнуть поставленных ею целей.

Одна из самых больших и распространенных трудностей, мешающая эффективному управлению группами и неформальными организациями, – это изначально невысокое мнение о них руководителей. Некоторые руководители упрямо продолжают считать, что неформальная организация – это результат неэффективного управления. По существу возникновение неформальных организаций явление естественное и весьма распространенное, – они есть в каждой организации. Подобно многим другим факторам, действующим в области управления, они несут в себе как отрицательные, так и положительные моменты.[6]

Действительно, некоторые неформальные группы могут вести себя непродуктивно, так, что это будет мешать достижению формальных целей. По неформальным каналам могут распространяться ложные слухи, приводящие к возникновению отрицательного отношения к руководству. Принятые группой нормы могут привести к тому, что продуктивность организации будет ниже той, что определена руководством. Тенденция к сопротивлению всяким переменам и тенденция к сохранению укоренившихся стереотипов могут задерживать необходимую модернизацию производства. Однако, такое контрпродуктивное поведение часто является реакцией на отношение начальства к этой группе. Правильно или нет, но члены группы считают, что к ним относятся несправедливо и отвечают так, как ответил бы любой человек на то, что ему кажется несправедливым.  
Такие случаи отрицательной реакции иногда мешают руководителям видеть многочисленные потенциальные выгоды от неформальных организаций. Поскольку для того, чтобы быть членом группы, надо работать в данной организации, преданность группе может перейти в преданность организации. Многие люди отказываются от более высокооплачиваемых должностей в других компаниях потому, что они не хотят нарушать социальные связи, которые они приобрели в данной компании. Цели группы могут совпадать с целями формальной организации, а нормы эффективности неформальной организации могут превышать нормы формальной организации. Например, сильный дух коллективизма, характерный для некоторых организаций и порождающий сильное стремление к успеху, часто произрастает из неформальных взаимоотношений, непроизвольных действий руководства. Даже неформальные каналы связи могут иногда помогать формальной организации, дополняя формальную систему коммуникаций.

Не находя способов эффективного взаимодействия с неформальными организациями, или пытаясь подавить их, руководители часто упускают эти потенциальные выгоды. В любом случае, не зависимо от того, является ли неформальная организация вредной или полезной, она существует, и с ней нужно считаться, даже если руководство и разрушит какую-то группу, на ее месте обязательно возникнет другая, у которой, возможно, сложится заведомо отрицательное отношение к руководству.

Более ранние авторы считали, что знают, как справиться с неформальной организацией, – надо просто уничтожить ее. Сегодняшние теоретики считают, что неформальная организация может помочь формальной организации в достижении ее целей. Скотт и Дэвис предлагают решить этот вопрос следующим образом:

1. Признать существование неформальной организации и осознать, что ее уничтожение повлечет за собой уничтожение и формальной организации. Поэтому руководству следует признать неформальную организацию, работать с ней и не угрожать ее существованию.

2. Выслушивать мнения членов и лидеров неформальных групп. Развивая эту мысль, Дэвис пишет: «Каждому руководителю надлежит знать, кто является лидером в каждой неформальной группе и работать с ним, поощряя тех, кто не мешает, а способствует достижению целей организации. Когда неформальный лидер противостоит своему работодателю, его широкое влияние может подорвать мотивацию и удовлетворенность выполняемой работой у сотрудников формальной организации».

3. Перед тем, как предпринять какие-либо действия, просчитайте их возможное отрицательное воздействие на неформальную организацию.

4. Чтобы ослабить сопротивление переменам со стороны неформальной организации, разрешите группе участвовать в принятии решений.

5. Быстро выдавайте точную информацию, тем самым препятствуя распространению слухов.[4]

Повышение эффективности формальных групп. Кроме задачи управления неформальными организациями с целью использования их потенциальных выгод и уменьшения отрицательного воздействия, руководство также должно повышать эффективность командных групп и комитетов. Поскольку эти группы представляют собой намеренно созданный компонент формальной организации, большая часть того, что справедливо для управления организацией, справедливо также и для них. Как и всей организации в целом, чтобы добиться эффективности функционирования, группам требуется планирование, организация, мотивация и контроль деятельности.

Остановимся на одном из аспектов функционирования малой группы, по мнению многих руководителей, самом трудном, а именно – на повышении эффективности проведения собраний, где решаются проблемы и принимаются решения. В зависимости от характеристики группы и способа руководства ею собрание может являться бесплодным упражнением или чрезвычайно эффективным инструментом, где соединяются талант, опыт и способность генерировать новые идеи. Перед тем, как мы представим некоторые конкретные рекомендации относительно того, как сделать собрание эффективным, позвольте сначала рассмотреть общие факторы, влияющие на эффективность работы группы.

Факторы, влияющие на эффективность групп. Группа сможет более или менее эффективно идти к достижению своих целей в зависимости от влияния следующих факторов: размера, состава, групповых норм, сплоченности, конфликтности, статуса и функциональной роли ее членов.

Размер. Теоретики управления посвятили много времени определению идеального размера группы. Авторы школы административного управления считали, что формальная группа должна быть сравнительно небольшой. По мнению Ральфа К. Дэвиса, идеальная группа должна состоять из 3-9 человек. Его мнение склонен разделить Кит Дэвис, современный теоретик, посвятивший много лет исследованию групп. Он полагает, что предпочтительное количество членов группы – 5 человек. Исследования показывают, что фактически на собрания в группу приходят от 5 до 8 человек.[7]

По некоторым исследованиям можно заключить, что группы, насчитывающие от 5 до 11 членов, обычно принимают более точные решения, чем те, которые выходят за пределы этой численности. Исследования также показали, что в группах из 5 человек ее члены обычно испытывают большую удовлетворенность, чем в группах большего или меньшего размера. Объяснение этому, по-видимому, заключается в том, что в группах из 2 или 3 человек ее члены могут быть обеспокоены тем, что их персональная ответственность за принимаемые решения слишком очевидна. С другой стороны, в группах, состоящих из более чем 5 человек, ее члены могут испытывать затруднение, робость в высказывании своего мнения перед другими.

В общем, по мере увеличения размера группы, общение между ее членами усложняется, и становится более трудным достижение согласия по вопросам, связанным с деятельностью группы и выполнением ее задач. Увеличение размера группы также усиливает тенденцию к неформальному разделению групп на подгруппы, что может привести к появлению несогласующихся целей и.

Состав. Под составом здесь понимается степень сходства личностей и точек зрения, подходов, которые они проявляют при решении проблем. Важной причиной вынесения вопроса на решение группы является использование различных позиций для нахождения оптимального решения. Поэтому неудивительно, что на базе исследований рекомендуется, чтобы группа состояла из непохожих личностей, так как это сулит большую эффективность чем, если бы члены группы имели схожие точки зрения. Некоторые люди обращают больше внимания на важные детали проектов и проблем, а другие хотят взглянуть на картину в целом, некоторые хотят подойти к проблеме с системных позиций и рассмотреть взаимосвязь различных аспектов. По словам Майнера, когда «группы подобраны таким образом, что в них входят либо очень похожие, либо очень разные люди, то группы с различными точками зрения вырабатывают больше качественных решений. Множество точек зрения и восприятия перспектив приносит свои плоды».[3]

Руководителям следует выносить свои суждения о нормах группы с осторожностью. Например, может показаться, что группа руководителей низового звена, которые считают правильным всегда соглашаться с начальством, проявляют высокую степень лояльности. Однако, на самом деле такая норма приведет к подавлению очень выигрышных для организации инициатив и мнений.

4. ПРОВЕДЕНИЕ ЭФФЕКТИВНЫХ СОБРАНИЙ, КАК СРЕДСТВО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Большая доля рабочего времени руководителей уходит на посещение собраний. Эффективность собраний определяется теми же факторами, что и эффективность работы группы. Леланд Бредфорд предлагает следующие рекомендации для повышения эффективности собраний:

1. Составьте конкретную повестку дня собрания и бегло просмотрите ее перед началом собрания.

2. Обеспечьте свободный обмен информацией между членами группы. Такой обмен вполне возможен, если члены группы ведут себя на собрании в соответствии со своими различными ролями.

3. Полностью используйте способности членов группы и поощряйте их участие. Компетентность, опыт, информация и идеи всех членов группы должны быть привлечены для решения общей задачи.

4. Создайте атмосферу доверия, с тем, чтобы члены группы не стеснялись открыто и тактично комментировать точки зрения и идеи, которые они не разделяют.

5. Рассматривайте конфликт как положительный фактор и старайтесь эффективно управлять им.

6. Заканчивая собрание, кратко суммируйте проведенное обсуждение и определите будущие мероприятия, которые планируется осуществить в свете принятых решений.[6]

Борьба с единомыслием. Собрание группы, где хотят извлечь пользу из различия точек зрения, может быть успешным только при условии, что на нем не проявится единомыслие. Чтобы уменьшить вероятность проявления единомыслия, председательствующий должен:

1. Внушить членам группы, что они могут свободно сообщить любую информацию, выражать любые мнения или сомнения по поводу любого обсуждаемого вопроса.

2. Назначьте одного члена группы на роль «адвоката дьявола» – человека, защищающего явно неправое дело.

3. Сумейте выслушать различные точки зрения и критику так же спокойно, как и конструктивные комментарии.

4. Отделите усилия по генерированию идей от их оценки: сначала соберите все предложения, а потом уж обсудите плюсы и минусы каждого из них.

5. Если на собрании присутствуют подчиненные, выслушайте сначала их идеи.

Управление с помощью комитетов. Комитет – это группа внутри организации, которой делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания или комплекса заданий. Иногда комитеты называют советами, целевыми группами, комиссиями или командами. Но во всех случаях здесь подразумевается групповое принятие решений и осуществление действий, что отличает комитет от других организационных структур.[4]

Говорят, что, по крайней мере, три из каждых четырех шуток о плохом управлении содержат слово «комитет». И все же мода на комитеты определенно не прошла и даже продолжает распространяться. Это частично объясняется тем, что комитет совместим с любой крупной организационной системой, а также тем, что деловые решения все больше приобретают технический характер. Но основной причиной того, что комитеты не вышли из моды, является тот факт, что правильное использование комитета – весьма эффективное средство достижения определенных целей. Имеются два основных типа комитетов: специальный и постоянный.

Специальный комитет – это временная группа, сформированная для выполнения определенной цели. Руководитель отделения банка может образовать специальный комитет для выявления проблем в обслуживании клиентов, а также альтернативных способов их корректировки. Конгресс часто создает специальные комитеты для изучения особых проблем или для решения деликатных вопросов.

Постоянный комитет – это перманентно действующая группа внутри организации, имеющая конкретную цель. Чаще всего постоянные комитеты используются для предоставления организации консультаций по вопросам непреходящей важности. Известный и часто приводимый пример постоянного комитета – это совет директоров. Совет директоров большой компании может быть поделен на постоянные комитеты, такие как ревизионная комиссия, финансовая комиссия и исполнительный комитет. Президенту большой компании часто бывают подчинены такие комитеты как комиссия по выработке политики, группа планирования, комиссия по рассмотрению жалоб сотрудников, комиссия по пересмотру зарплаты.[2]

На более низких уровнях организации комитеты могут быть образованы для таких целей как снижение себестоимости, совершенствование технологии и организации производства, решение социальных вопросов или для улучшения отношений между подразделениями.

В дополнение ко всему вышеперечисленному во многих организациях имеются неформальные комитеты. Существуют группы, организованные за пределами формальной организации для решения возникших проблем. Например, четыре техника могут собраться вместе для обсуждения проблем, возникающих в лаборатории в процессе испытания прибора или оборудования. Как и все неформальные рабочие группы, они могут способствовать или мешать работе формальной организации. В любом случае они действуют только потому, что сами обрели какую-то власть, а не потому, что они имеют полномочия.[1]

Своей печальной известностью неэффективного инструмента комитеты часто обязаны их неправильному использованию. Именно они страдают из-за некомпетентного управления. Ниже приводятся характерные ошибки по отношению к такой форме управления как комитет, и ситуации, где один руководитель добьется большей эффективности, чем группа:

1. Отсутствие четкого описания прав и обязанностей комитета. В этом случае комитет столкнется с теми же проблемами, что и отдельная личность в похожей ситуации. Перед тем как образовать комитет, руководство должно точно решить, с какой целью он создается: для определения проблемы, для выработки и оценки альтернативных решений, для рекомендации соответствующего курса или для выработки и выполнения решения (для этого комитет должен обладать линейными полномочиями).

2. Неправильно определенная численность комитета. Часто в комитет вводят все новых членов не потому, что они своим опытом действительно улучшат его работу, а для придания большей политической силы. Оптимальная численность – от 5 до 10 человек. Если в комитете будет меньше 5 человек, то этого может оказаться недостаточно для извлечения выгоды из различия мнений, а комитет, состоящий более чем из 10 человек, ограничивает участие каждого в обсуждении вопроса.

3. Потери времени. Норткот К. Паркинсон заметил, что у комитетов наблюдается тенденция тратить больше времени на понятные всем членам вопросы, чем на те, что отличаются большей сложностью. Это происходит потому, что многие люди не хотят демонстрировать своего невежества, выступая на незнакомую или запутанную тему. Поэтому комитеты иногда ведут бесконечные споры на тривиальные темы, а решения по важнейшим вопросам принимают за несколько минут. Паркинсон называет это законом тривиальности. «Время, затраченное на любой пункт повестки дня обратно пропорционально сумме, которая за ним стоит». Время – ресурс дорогостоящий, и комитеты, которые тратят его на тривиальные вопросы, возможно, не так уж и нужны.

4. Замедленное принятие и выполнение решений. Ни одна группа не в состоянии действовать так же быстро и решительно, как компетентная личность, и это общепризнано.

5. Компромисс порождает посредственность. Какой бы вопрос ни обсуждался в группе, голосование редко бывает единогласным. Если расхождение во мнениях очень велико, то устраивающее всех компромиссное решение будет характеризоваться наименьшим коэффициентом согласия в группе.

6. Чрезмерные затраты. Если решения принимаются группой, затраты на ее работу намного превосходят затраты на принятие решений одним лицом. Поэтому, перед тем как передавать вопрос на рассмотрение комитета, высшее руководство должно подсчитать, в какие суммы это выльется.

7. Единомыслие. Такое явление как конформизм может помешать комитету критически проанализировать все альтернативные предложения. Группа может с легкостью проявить чрезмерный энтузиазм по поводу одного проекта и чрезмерную осторожность по поводу другого. При таком энтузиазме отдельные лица могут постесняться выразить вслух свои сомнения или поддержку относительно непопулярного проекта, боясь, что коллеги сочтут их «нелояльными членами команды». Кроме всего сказанного выше, необходимо помнить, что комитеты – это группы, поэтому все характеристики, процессы и проблемы групп относятся также и к ним.

5. СТИЛИ И ПРИНЦИПЫ РУКОВОДСТВА

Авторитарный стиль руководства больше не отвечает требованиям времени. Хотя еще и встречаются случаи, когда одно лицо претендует на единоличную власть, раздает указания, само решает, кого — «казнить», а кого — «миловать»; такие типы давно можно рассматривать лишь как пережитки прошлого.

Сотрудники, которых во всех отношениях «держат на коротком поводке», не могут добиваться максимально хороших результатов в работе, в полной мере проявлять свои способности, не говоря уже о внесении ценных рацпредложений и выражении собственного мнения.[7]

Проблема заключается в том, что люди, которые за много лет привыкли руководить авторитарно, не приемлют коллективной работы из-за страха потерять власть. При коллективной работе сотрудники получают большую самостоятельность, меньше соблюдается субординация, в результате уменьшается как личный, так и должностной авторитет руководителя. Только на такой основе возможна совместная работа, которая будет носить конструктивный и творческий характер.

Правильно руководить людьми, вести их к успеху, в который каждый вносит свою лепту и каждый ощущает себя непосредственным участником общего процесса — это настоящее искусство. Стиль руководства в будущем — это управление посредством харизматических качеств.

Многие руководящие работники поднялись по служебной лестнице благодаря своей профессиональной компетентности, они добились высоких постов и перед ними была поставлена новая задача — руководить людьми. Но они нигде не учились входить в положение других людей, объясняться с ними, убеждать, мотивировать и хвалить их.[6]

Встречаются руководители, которые авторитетны по своей природе как в личном, так и в профессиональном плане, под влияние и обаяние которых подпадает каждый. Это и есть харизма. Такие люди убеждают уже своей личностью.

Ради таких людей сотрудники сами охотно проявляют инициативу, их окрыляют замыслы и представления таких руководителей, они способны превзойти себя. Происходит это и потому, что у них подсознательно возникает желание стать такими же, как их харизматический руководитель, которого они считают образцом для подражания.

Харизматическая личность является идеальным руководителем, за которым следуют не из чувства долга, а потому, что верят в него и доверяют ему.

Управление людьми предполагает помимо специальных способностей и задатков еще кое-что. Это характерные умственные и физические свойства и особые данные, позволяющие мотивировать людей, направлять их и побуждать их на выполнение совместной работы. Это возможно только в том случае, если руководитель постоянно работает над собой и совершенствует себя как личность. Тот, кто хочет добиться небывалых успехов, сам должен быть неординарной личностью![4]

Решающее значение имеет не то, какими мы рождаемся и каковы у нас стартовые условия, а то, как мы их используем и что «лепим» сами из себя.

Все кроется в нас самих. Сосредоточьтесь на самом главном, не позволяйте отвлечь себя от поставленной вами цели: возьмите в свои руки штурвал своей жизни и целиком настройтесь на успех, достичь которого вам помогут харизматические качества! Для этого кратко рассмотрим основные принципы управления людьми, без знания которых невозможно движение вперед.

Первый основной принцип: доверие.

Доверие завоевывает тот менеджер, который, управляя людьми, прислушивается к голосу разума и сердца, который берет на себя ответственность, является примером для подражания, признает и ценит достижения своих сотрудников, поддерживает и поощряет их, поступает справедливо. Доверие, которым однажды злоупотребили, восстановить очень трудно. Ничто не разрушает доверие больше, чем ощущение того, что вами неправильно или плохо руководят.

Если вы хотите сами добиться больших успехов и вывести свою фирму в лидеры, недостаточно побуждать своих сотрудников тщательно выполнять поставленные перед ними задачи. Вам самим надо работать, не покладая рук, одновременно требуя полной отдачи от каждого сотрудника.

Сотрудники должны проявить готовность брать на себя ответственность, выполнять больший объем работы, творчески подходить к решению поставленных задач, проявлять в действиях больше самостоятельности, вести себя честно и порядочно по отношению к коллегам и руководству.

Второй основной принцип**:** ставить разумные задачи.

Выполняемое задание должно иметь смысл — это один из важнейших факторов. Именно смысл работы является движущей и мотивирующей силой. Мотивация не рождается сама собой, источник мотивации — поставленные цели, достойные того, чтобы их добиваться. При этом материальная заинтересованность, как показывают исследования, играет далеко не главную роль. Сотрудника необходимо вовлекать в процесс планирования и принятия решений. Сотрудники, которых руководство воспринимает только как безмолвных исполнителей, не будут проявлять ни заинтересованности в работе, ни энтузиазма.

Третий основной принцип: правильно использовать сотрудников.

Для того чтобы правильно использовать сотрудников, руководитель должен хорошо разбираться в людях, знать их психологию, обладать способностью проникаться их интересами и потребностями, иметь большой профессиональный опыт и проявлять настойчивость.

Зато когда удается подобрать сотруднику подходящий для него участок работы, где он может полностью проявить свои способности, он будет работать с энтузиазмом, испытывая радость от работы, благодаря чему сможет добиваться наилучших результатов, получая за это похвалу и признание. А само предприятие будет иметь мотивированного и заинтересованного в общем успехе сотрудника, словом, это выгодно для обеих сторон![5]

Мы испытываем счастье, когда наша жизнь складывается удачно.

Четвертый основной принцип: совпадение точек зрения в отношении целей и отождествление себя с ними.

Совпадение точек зрения в отношении целей является прочной основной, на которой строится совместная работа. Отождествление себя с общими целями дается легче.

Общность целей способствует возникновению духа коллективизма и позволяет сотруднику развить свои способности на благо общего дела. Именно условия, благоприятствующие максимальному проявлению способностей каждого сотрудника, являются ключом к успешной деятельности всей команды.

Пятый основной принцип: мотивация.

Не имеет значения, руководите вы пятью или пятью сотнями сотрудников. Без мотивации вы не сможете достичь поставленных целей. И вы сами при отсутствии мотивации не продвинетесь ни на шаг вперед.

Мотивировать означает максимально вовлекать сотрудников в процесс решения проблем и достижения успеха. Если вас ценят и уважают как личность, то в трудные времена сотрудники не бросят вас в беде, а предпримут все возможное для того, чтобы помочь вам, человеку, который завоевал их симпатии и пользуется у них авторитетом.

Движение вперед вам обеспечат не единолично принятые решения, а совместная работа, основанная на взаимном доверии. Если в период кризиса вы сумеете убедить своих сотрудников в том, что, помогая вам, они помогут себе, тогда вы одержите победу. Мотивация подобна вирусу, который мгновенно распространяется, если для этого имеются благоприятные условия.

Шестой основной принцип: подавать хороший пример.

Если вы когда-нибудь сами сядете за компьютер, выполните ряд производственных операций или обслужите клиента, вы завоюете доверие сотрудников. Вы покажете, что являетесь одним из них! Вашим сотрудникам будет легче отождествить себя с вами и вашими замыслами, если они увидят и почувствуют, что вы отождествляете себя с ними; происходит взаимодействие.[7]

Этот метод использовал Наполеон, когда во время одной из решающих битв бросился на врагов в штыковую атаку. Понимание, что руководитель «один из нас», подстегивает не только на поле боя.

Личность руководителя оказывает огромное влияние на работоспособность сотрудников.

Сила, исходящая от личности руководителя, воздействует почти на все сферы: на производственный климат, на работоспособность и настрой членов команды и, следовательно, не в последнюю очередь на возможность достижения общего успеха.

К современному менеджеру предъявляются высокие требования; он должен обладать следующими качествами:

* авторитетом — личным и служебным;
* человечностью;
* быстрой реакцией в мыслях и действиях;
* выносливостью;
* дальновидностью;
* способностью принимать решения (решительностью);
* инициативностью;
* способностью проникаться интересами и потребностями;
* сотрудников (эмоциональной чуткостью);
* способностью мотивировать и воодушевлять;
* умением идти на компромисс;
* способностью признавать свои ошибки;
* специальными знаниями.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление имеет очень большое значение в современном менеджменте. Поскольку организации любого размера состоят из групп, менеджеру необходимо хорошо разбираться в особенностях возникновения и развития формальных и неформальных групп, а так как каждой группой руководит лидер, то менеджеру необходимо уметь также управлять и конкретным человеком. Современный менеджер должен понимать важность существования неформальных групп. Он должен стремиться к обеспечению тесного взаимодействия между формальными и неформальными организациями, поскольку неформальные организации динамично взаимодействуют с формальными организациями, влияют на качество выполнения работы и на отношение людей к труду и к начальству.

В число проблем, связанных с неформальными организациями, входят: снижение эффективности, распространение ложных слухов и тенденция сопротивляться переменам. К потенциальным выгодам относятся: большая преданность организации, высокий дух коллективизма и более высокая производительность труда наблюдаются в тех случаях, когда групповые нормы превосходят официально установленные. Чтобы справиться с потенциальными проблемами и овладеть потенциальными выгодами неформальной организации, руководство должно признать неформальную организацию и работать с ней, прислушиваться к мнению неформальных лидеров и членов группы, учитывать эффективность решений неформальных организаций, разрешать неформальным группам участвовать в принятии решений и гасить слухи путем оперативного предоставления официальной информации.

Хорошо зная групповую динамику, руководство сможет эффективно управлять формальными группами, проводить эффективные собрания, разумно использовать в деятельности своего предприятия такие структуры как комитеты.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Андрушкев Б. М., Кузьмин О. Е. Основы менеджмента. – Львов: Свет, 1995. – 296с.
2. Герчикова И. Н. Менеждмент: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Банки и Биржи, ЮНИГИ, 1997. – 501с.
3. Зайцева О. А., Радугин А. А., Радугин К. А., Рогачева Н. И.. Основы менеджмента: Учеб. пособ. – М.: Центр, 1998. – 432с.
4. Коротков Э. М. Концепция менеджмента: Учеб. пособие. – М.: Дека, 1998. – 304с.
5. Красовский Ю. Д. Управление поведенеим в фирме: эффекты и парадоксы (на материалах 120 рос. компаний): Практ. пособ. – М.: ИНФРА–М, 1997. – 368с.
6. Мескон М. Х. Алберт М., Хедоури Ф. Основы Менеджмента: пер. с англ. – М.: Дело, 1997. – 704с.
7. Одегов Ю. Г., Журавлев П.В. Управление персоналом: Учебник / Рос. эконом. акад. им. Г. В. Плеханова. – М.: Финстатиформ, 1997. – 878с.