Федеральное агентство по образованию Министерства образования и науки Российской Федерации

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования

ВОЛГО-ВЯТСКАЯ АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

**Кафедра "Управление и маркетинг"**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**по дисциплине "Теория управления"**

**"Рутина и обновление - вечная дилемма управления"**

Специальность:

Государственное и муниципальное управление

Выполнил студент гр. ДГ-705

Куликова Анна Юрьевна

Научный руководитель:

к.в.н., доцент

Чистяков Владимир Николаевич

**г. Дзержинск**

**2009 г.**

**Оглавление**

Введение

1. Тайм-менеджмент и рутина

1.1 Нормы времени для рутины

1.2 Понятие квартального обзора

1.3 Планирование рабочего времени

2. Делегирование полномочий

2.1 Понятие делегирования полномочий

2.2 Основные ошибки при делегировании полномочий

2.3 Корпоративный тайм-менеджмент

3. Психологические аспекты управления нововведениями

3.1 Поведение по пирамиде А. Маслоу

3.2 Новаторы по типам мотивации

3.3 Поведение менеджера в инновационной сфере

Заключение

Источники и литература

**Введение**

Процессом рутины поглощены практически все менеджеры организации. От выполнения ежедневных, монотонных операций не застрахован никто: не менеджер по продажам, не генеральный директор.

Лучшим инструментом борьбы с рутиной можно назвать построение максимально эффективной системы управления на предприятии.

Система управления – это способ построения взаимосвязи между уровнями управления и функциональными областями, обеспечивающий оптимальное при данных условиях достижение целей организации, т.е. "система управления " (ОСУ) - одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий. В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации и принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации. Структуру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно. Отсюда то внимание, которое руководители организаций уделяют принципам и методам построения структур организации, выбору их типов и видов, изучению тенденций изменения и оценкам соответствия задачам организаций, - это показывает актуальность и важность данной темы в современных условиях.

Цель данной работы – рассмотреть вопрос рутины и обновления в функциях управления на предприятии.

В рамках поставленной цели предполагается решение ряда задач, а именно:

- рассмотрение тайм-менеджмента как одного из инструментов борьбы с рутиной в управлении;

- изучение процесса делегирования полномочий как решение рутинных вопросов на высшем уровне;

- изучение психологических аспектов при обновлении в организации и внедрения инновационных процессов.

Актуальность выбранной темы обусловлена необходимостью выбора эффективных схем управления, сочетающих в себе развитие и стабильность.

Теоретической и методологической основой написания данной работы послужили научные труды и публикации ведущих специалистов в области менеджмента, управления персоналом, теории управления, ресурсы сети интернет.

**1. Тайм-менеджмент и рутина**

## 1.1 Нормы времени для рутины

В основе всей активности человека лежит непрерывно продолжающаяся деятельность, которая может быть описана как достижение тривиальных целей. Такие дела обычно обозначаются одним кратким словом - «рутина».

Слово «рутина» происходит от французского слова route, «маршрут», и обозначает давно устоявшуюся процедуру, нечто такое, что вы делаете привычно и регулярно. Это как дорога, ведущая к вашему дому: вы настолько хорошо ее знаете, что даже не задумываетесь о маршруте, когда направляете автомобиль к своему дому. Она, конечно, представляет существенно меньший интерес, чем неизвестная дорога.

В силу того, что рутинные дела мы выполняем слишком часто, мы легко можем их не заметить в нашем управлении временем. Поскольку такие дела выполняются механически, неизменно и скучно, рутинные дела могут также служить причиной бесполезной траты значительного количества времени. Если это так, то следует по возможности сократить время, затрачиваемое на рутинные дела.

Более того, в силу того, что рутинные дела более или менее привычны, мы и не уделяем им достаточного внимания.  Перед тем, как приступить к очередному оперативному планированию, менеджер должен выявить некоторые из таких устоявшихся и повторяющихся видов деятельности и внести их в специальную таблицу.

В таблицу следует внести критерии целей и намерений, цели и объекты. Вы или ваши сотрудники должны приготовить обзор, в котором построчно будет указано, сколько времени обычно занимает каждая задача. Каждую задачу следует разбить на измеряемые части с использованием методов научной организации труда.  Затем установите реальные нормы времени, за которые можно решить задачу. Кроме того, следует учитывать следующие моменты.

На первый взгляд любая рутинная деятельность отнимает непропорционально много времени. Если вы что-то делаете самостоятельно и при этом у вас есть в подчинении сотрудники, рассмотрите возможность делегирования им части, а еще лучше всей рутинной работы. Не вредно и задаться вопросом: есть ли необходимость выполнять всю эту рутинную работу?

Время от времени перерабатывайте заново ваши планы. При существенном отклонении от установленных норм уточните рабочий план и оцените заново нормы времени.

Исключить применение закона Паркинсона - работа занимает все время, отведенное на нее.

Следует уделить особенное внимание нормам времени рутинных задач. Действительно, устанавливая нормы времени для таких действий и процедур, менеджеру следует начать рассматривать такие процедуры, как объекты.

Анализ, основанный на этой идее, позволит менеджеру ввести новые, эффективные критерии, позволяющие бороться с однообразием рутины: механическим, бездушным и непреклонным, выполняемым по давно установившимся шаблонам.

## 1.2 Понятие квартального обзора

Через три, четыре или шесть месяцев (по выбору менеджера) следует сделать обзор.

Необходимо внимательно присмотреться к целям, которых менеджер не смог достичь в рассматриваемый период. Что было сделано неправильно? Есть определенные причины, по которым это произошло. При этом старайтесь не снимать с себя ответственность и перекладывать ее на внешние обстоятельства: это может войти в привычку. Люди часто объясняют свои неудачи неблагоприятными внешними обстоятельствами или вмешательством таких сил, с которыми человеку невозможно бороться.

Если вы мыслили стратегически в течение всего рассматриваемого периода времени, вы сможете либо отказаться от целей, либо изменить их по вполне объяснимым причинам.

Возможно, перед вами откроются существенно более важные стратегические цели или серьезное препятствие заставит вас изменить ваш курс. При планировании всегда следует выделять некоторый лимит времени на непредвиденные обстоятельства. Абсолютно жестко составленный временной график (без резерва хотя бы в 20%  времени) никогда не будет выполнен. Непредвиденные обстоятельства и новые проблемы, даже кризисы, являются неотъемлемой частью нашей жизни. Умудренный опытом менеджер при планировании всегда учитывает такие приятные и неприятные случайности.

## 1.3 Планирование рабочего времени

Менеджер для эффективной борьбы с рутиной должен развивать умение смотреть шире и глубже на работу, которую он выполняет. Необходимо применять такое видение при стратегическом мышлении, и определение ключевых оперативных целей и объекта.

План создается для выполнения работы. Но это только половина дела. Другая половина заключается в применении плана. Необходимо помнить, что планирование сохраняет время менеджера, сокращая затраты времени на выполнение задачи.

Цели и объекты могут быть не вполне определены. Правильное определение целей и объектов - это искусство, которому нужно учиться.

Менеджер сможет научиться тому, в какой последовательности следует выполнять дела, только после того, как будет делаться обзор по окончании срока планирования. Если задача не была решена, необходимо обдумать ее еще раз после окончания установленного срока.

Подводя итог данной главе, отметим следующие моменты.

Слово «рутина» происходит от французского слова route, «маршрут», и обозначает давно устоявшуюся процедуру, нечто такое, что делается привычно и регулярно.

Поскольку такие дела выполняются механически, неизменно и скучно, рутинные дела могут также служить причиной бесполезной траты значительного количества времени.

Для эффективной борьбы с рутиной менеджер должен составлять специальный план рутинных процессов. Необходимо строго зафиксировать время, отводимое на выполнение этих операций и не допускать его превышения.

Необходимо постоянно оценивать качество выполнения намеченных планов. Если они погрязают в рутине необходимо их переосмыслить и пересмотреть.

Менеджер для эффективной борьбы с рутиной должен развивать умение смотреть шире и глубже на работу, которую он выполняет. Важное место здесь играет тактическое и оперативное планирование своей работы и работы подчиненных.

**2. Делегирование полномочий**

Одним из эффективных методов борьбы с рутиной в работе менеджера является делегирование полномочий. Большинство современных руководителей охотно признают важность и значимость делегирования полномочий в процессе управления персоналом. Однако, когда речь заходит о конкретной ситуации, многие тут же стремятся доказать собеседнику, что механизм делегирования полномочий или не функционирует, или уж точно не применим к их участку работы. Главным аргументом становятся жалобы на недостаточную компетентность подчиненных. В результате такого отношения руководитель оказывается перегружен оперативными задачами, так что ему буквально «некогда поднять голову». Бизнес не получает стратегического развития, упускаются выгодные возможности, а сам менеджер часто расплачивается за отказ делегировать полномочия своим свободным временем, семейными отношениями, наконец, здоровьем.

## 2.1 Понятие делегирования полномочий

Это методология бизнеса, в которой сотрудникам предоставляются полномочия и ответственность за решения на том уровне, на котором они действуют.

Делегирование полномочий предполагает, что менеджер не является авторитарным руководителем, принимающим решения единолично, а передает часть своих полномочий подчиненным, одновременно обучая их. Делегирование полномочий основано на понимании того, что проблемы лучше всего решают сами люди, работающие над проблемой, а не вышестоящее руководство. Этот довод разумен, так как, чем выше «поднимаешься» в организации, тем меньше знаешь о рабочих проблемах.

Преимущества делегирования полномочий несомненны.

Во-первых, данный метод управления накладывает меньше ограничений на персонал компании и предоставляет им больше свободы в достижении целей организации. В таких компаниях поощряют культуру и дух самообучения и саморазвития персонала. А, как известно, самообучающийся персонал работает наиболее эффективно. Организация, использующая механизм делегирования полномочий, нацелена на достижение позитивного результата, а не на выполнение каких бы то ни было процедур и правил. Опора на саморазвивающийся и самообучающийся персонал, ответственно относящийся к достижению целей организации, участвующий в формировании самих целей, позволяет оперативно реагировать на возникающие изменения во внешней среде, оставаясь при этом устойчивой структурой. Именно сочетание максимальной гибкости и необходимой структурной устойчивости определяет успех или поражение в острой конкурентной среде. Итак, использование механизма делегирования полномочий позволит:

а) освободить руководителя от оперативного управления процессом;

б) повысить мотивированность персонала;

в) повысить уровень оперативности реагирования компании на внешние факторы;

г) создать устойчивую структуру компании с опорой на снятие с персонала механизмов контроля.

Большинство менеджеров, вынужденных поступать таким образом, опасаются утратить контроль над организацией. Однако делегирование полномочий – это не утрата контроля, а лишь передача его другим лицам. Следовательно, для успешной передачи функций необходимо обоюдное доверие сторон друг другу и желание учиться.

Тем не менее, когда доходит до дела, именно менеджеры оказываются не готовы расстаться с прежними стереотипами.

**2.2 Основные ошибки при делегировании полномочий**

Отказываясь от внедрения механизма делегирования полномочий, менеджеры чаще всего склонны выдвигать одни и те же причины. Обойти эти возражения нетрудно, если проанализировать истинные причины. Рассмотрим шесть типичных причин отказа менеджера от делегирования полномочий.

– Я не могу делегировать полномочия своим сотрудникам, когда они так загружены работой. Было бы несправедливо нагружать их дополнительными обязанностями.

Произнося эти слова, на самом деле менеджер признается в том, что не в состоянии изменить организацию работы, упорядочить взаимодействие сотрудников, наладить правильное планирование работы отдела. Вдумайтесь, так ли уж благодарны ваши сотрудники вам за «ограждение» их от дополнительных нагрузок, когда они заняты монотонными рутинными операциями? Или они предпочли бы самостоятельно планировать свою работу и нести за нее ответственность?

– Мои сотрудники не способны взять на себя это поручение. Они недостаточно компетентны.

Под этим возражением чаще всего скрываются неумение и нежелание менеджера обучать свои кадры. Сомнения в компетентности персонала нередко, увы, имеют под собой страх увидеть рядом потенциального конкурента: как известно, менеджерами не рождаются – ими становятся. Но чтобы получить необходимые знания и навыки, нужно учиться. Откуда же ваши подчиненные получат требуемые навыки, если вы не готовы научить их?

- Сотрудники не стремятся к дополнительной ответственности. Они не желают выходить за рамки исполнения свои обязанностей.

Подобные возражения маскируют авторитарный стиль руководства самого менеджера. Отказываясь от ответственности, персонал просто соблюдает ранее установленные «правила игры». Отсутствие мотивации связано с тем, что сотрудники не понимают зоны своей ответственности и не уверены в своих полномочиях. Да и откуда взяться уверенности, когда вы долго приучали их к тому, что все решения принимает только руководитель, а любая инициатива наказуема?

– Мне просто некому это поручить. У нас и так не хватает персонала.

Другими словами, речь о том, что объем задач не соответствует реальным кадровым возможностям подразделения. Возможно, вам стоит задуматься над тем, как сократить или минимизировать незначимые функции, по-иному организовать работу и распределить задания. В этом ваши лучшие помощники – сами сотрудники, поскольку именно они видят «изнанку» рабочего процесса. Именно механизм делегирования полномочий позволит вам оптимально решить проблему недостатка кадров.

– У меня нет времени объяснять. Проще сделать это самому.

Смысл возражения, по сути, сводится к неумению менеджера управлять собственным временем и опять-таки к нежеланию выступать в роли учителя. На первых порах, когда происходит передача сотруднику новых для него функций, процесс выполнения работы может идти существенно медленнее, чем, если бы работу выполняли вы сами. Может пострадать и качество. Однако по завершении этапа обучения вы сможете высвободить значительно больше времени, передав эту работу в ведение вашего подчиненного, чем, если бы продолжали делать ее сами.

– Лучше мне самому это сделать. Тогда я буду уверен в результате.

Смысл этого аргумента прост: «Я не уверен в том, что мои сотрудники справятся с делом, и боюсь выпустить процесс из-под контроля». Менеджер боится потерять контроль над процессом выполнения конкретных работ, потому что рискует потерять контроль над ситуацией в целом, утратить власть. Страх утраты власти и появления сильного конкурента «гнездится» в первую очередь в неуверенности менеджера в собственных силах и отсутствии доверия к сотрудникам. Такая ситуация часто складывается в компаниях с жестким, авторитарным стилем руководства. Возможна она и в силу личных особенностей характера менеджера. Однако делегировать полномочия без доверия невозможно. Именно вера в компетентность и добрые намерения партнера позволяют сделать это.

## 2.3 Корпоративный тайм-менеджмент

Персональная эффективность руководителя, эффективное использование его времени — это на 30% вопрос его личной организованности, и на 70% — вопрос эффективного делегирования задач. В менеджменте вопросы делегирования разработаны достаточно серьезно — как мотивировать подчиненных на исполнение задач, как наделять их необходимыми полномочиями, как назначать реалистичные сроки исполнения, и т.п.

Корпоративный тайм-менеджмент смотрит на проблему делегирования под своим углом. Как руководитель в своей личной работе справляется с огромным объемом разнородных задач и поручений, распределенных между подчиненными? Что позволяет ему не «потеряться» в этом хаосе, в нужный момент проконтролировать нужные поручения?

Если это топ-менеджер крупной корпорации — как правило, ему помогает формальная корпоративная система отслеживания задач, поручений, служебных записок, протоколов совещаний и т.д. Проблема в том, что такого рода бюрократические системы достаточно тяжеловесны, неповоротливы. При этом далеко не все задачи, поставленные руководителем, вообще целесообразно «прогонять» через эти бюрократические механизмы, «стрелять из пушки по воробьям».

Руководителю нужна более простая система, охватывающая все аспекты его работы, в том числе неформальные взаимодействия с коллегами, не проходящие через бюрократические механизмы. При этом система должна быть максимально автоматизированной, «одним кликом мыши» давать ответы на вопросы «Какие задачи связаны с этим человеком?», «С этим проектом», «С этим периодом времени» и т.д.

Грамотно организованная система контроля поручений позволяет разгрузить голову руководителя, избавиться от многочисленных разрозненных напоминаний на разных электронных и бумажных носителях, при этом — имея полную уверенность, что каждое поручение будет выполнено в нужный срок.

Особенно эффективна система контроля поручений в связке с хорошо организованным секретариатом (заметим, что один секретарь, но снабженный правильными регламентами и системой работы — это тоже секретариат). В такой ситуации основная нагрузка по «рутине контроля» поручений перекладывается на секретарей, без потери качества контроля.

В работе с любым поручением можно выделить две составляющие: собственно управление (замотивировать, наделить полномочиями, и т.п.) и «рутину контроля». Рутина контроля — это все действия из серии «дозвониться до исполнителя, выяснить статус процесса, если есть отклонения — установить их причину, напомнить о плановых сроках исполнения» и т.п. Проще говоря, в России мало поставить задачу и в заданный срок ожидать ее исполнения. Нужно совершить достаточно большое количество «телодвижений», чтобы задача была выполнена.

Именно эти телодвижения, эта рутина контроля, идеально делегируется секретарю благодаря настроенной системе контроля поручений.

В соответствии с регламентом контроля поручений, секретарь связывается с исполнителями, уточняет текущее состояние дел и вносит соответствующие пометки в систему. Руководителю представляется устный или письменный отчет. При необходимости руководитель отмечает те задачи, по которым необходим его контакт с исполнителем, и секретарь соединяет их в удобное для руководителя время.

Важно обратить внимание, что в системе контроля поручений секретарь не является передаточным звеном, фильтром между руководителем и исполнителем (это распространенная ошибка).

Секретарь находится, так сказать, «рядом», а не «между», и позволяет руководителю не тратить силы на рутину контроля, сосредоточившись исключительно на содержательной стороне вопроса.

Подводя краткие итоги по главе, сделаем следующие выводы.

Очень эффективным инструментом избавления от рутины для менеджера является делегирование полномочий.

Делегирование полномочий - это методология бизнеса, в которой сотрудникам предоставляются полномочия и ответственность за решения на том уровне, на котором они действуют.

Очень важно грамотно планировать делегирование полномочий и избегать типичных ошибок в этом процессе. Нарушение принципов делегирования полномочий или формальный подход к их организации может привести к еще более серьезным проблемам в организации.

**3. Психологические аспекты управления нововведениями**

## 3.1 Поведение по пирамиде А. Маслоу

Очень часто можно встретить утверждение, что важнейшим мотивом предпринимательства является получение максимальной прибыли. Однако, на практике все выглядит несколько иначе. Конечно, без прибыли не обойтись, но она не является главным, единственным побудительным мотивом инновационной предпринимательской деятельности. К основным мотивам следует отнести: заинтересованный творческий подход; стремление к самореализации; ориентация на собственное развитие через осуществление прогрессивных изменений в обществе; ответственность за благополучие семьи, общества и природы; стремление к завоеванию прочных конкурентоспособных позиций на рынке. При этом все эти мотивы основаны на определенной иерархии потребностей. Если отталкиваться от иерархии потребностей американского психолога А. Маслоу, то успех инновационной деятельности тем значителен, чем более доминирует в структуре иерархии потребностей самовыражение, после потребности в признании. При доминировании только физиологических потребностей, предприниматель, как правило, вообще не занимается инновационной деятельностью, а при доминировании потребности в безопасности и защищенности, он, в лучшем случае, только начинает осознавать необходимость нововведений, рассматривая их как средство защиты от опасностей, и делает первые попытки нововведения.

При этом, предприниматель может быть подлинным новатором даже тогда, когда более высокий уровень иерархии потребностей влияет на его поведение и доминирует в системе мотиваций (потребность в признании или самоактуализации) при неполном удовлетворении потребностей более низкого уровня (физиологических потребностей и потребности в безопасности, защищенности). Так как высшие потребности, как правило, направляют поведение предпринимателя-новатора в большей мере, чем низшие потребности, несмотря на их неполное удовлетворение. Но последнее свойственно только новаторам, а в отношении большинства обычных предпринимателей работает закон Маслоу, в соответствии с которым высшие потребности могут направлять поведение бизнесмена лишь в той мере, в какой удовлетворены его низшие потребности.

Если предприниматели в процессе своей деятельности стремятся только к получению прибыли или сохранение устойчивости начатого дела, то они в лучшем случае следуют за новаторами-пионерами, имитируя готовое новшество ради сохранения своей конкурентоспособности. И то, это происходит, если эти новшества угрожают устойчивости и снижают прибыльность ранее начатого дела.

## 3.2 Новаторы по типам мотивации

В конечном счете, развивая идеи В.А. Ядова, можно выделить четыре группы предпринимателей, исходя из деления новаторов по типам мотивации:

Одну образуют подлинные энтузиасты, пионеры-новаторы, которые из ученых классического типа стали предпринимателями, для которых сам инновационный процесс представляет самоценность, а прибыль лишь средство его поддержания. При этом они могут осуществлять низкорентабельную или бесприбыльную (на уровне окупаемости или даже убыточности) инновационную деятельность.

Вторая, наиболее распространенная группа – это вполне профессиональные и компетентные в науке предприниматели, которые трезво смотрят на жизнь и организацию науки для нововведений. Они достаточно реалистичны и стремятся сочетать научное творчество с прибыльностью предпринимательской деятельности. Для них ценна инновация как инструмент высокой прибыли.

Третья группа инновационного предпринимательства образуется из честолюбивых, инициативных и достаточно прагматичных бизнесменов, которые обеспокоены достижением высокого положения в официальной структуре за счет успешного нововведения.

Четвертую группу образуют предприниматели, которые случайно и не по своей воле единственный раз стали осуществлять нововведение для защиты безопасности и устойчивости своего, в общем-то, традиционного бизнеса. Это новатор-имитатор по принуждению, в противном случае новшества и конкуренция вокруг их реализации делают его бизнес невозможным, а он может перестать заниматься предпринимательством, превратившись в простого наемного работника.

## 3.3 Поведение менеджера в инновационной сфере

Поведение предпринимателя в инновационной сфере деятельности определяются не только рассмотренными выше потребностями, но и восприятием ситуации предпринимательского климата, и ожиданиями, связанными с возможными последствиями выбранного типа нововведения. Это стало основой процессуальных концепций мотивации, отраженных в работах В. Врума, Л. Портера, Э. Лоулера, Р. Гендерсона и др. Именно современные процессуальные концепции в большей степени соответствуют специфике предпринимательства в инновационной сфере, и используют мотивационные механизмы, стимулирующие достижение целей и получение удовлетворяющего вознаграждения от успешных нововведений.

Специфически "предпринимательский" характер хозяйствующему субъекту придают особые условия инновационной деятельности. Так, авторитет имеет здесь особое значение, поскольку предпринимателю-новатору нередко приходится преодолевать определенное сопротивление общества, с боем заводить "связи" и выдерживать испытание на прочность. При этом, некоторые экономисты, например Й. Шумпетер, считают, что когда новатор увлекает за собой своих коллег по работе, то это вовсе не помогает ему лично добиться успеха, а нередко как раз наоборот – затрудняет эту задачу и поэтому это нежелательно для предпринимателя, более того, формирование авторитета и не требует от него никаких усилий. С этим нельзя согласиться, так как в одиночку предприниматель не реализует никаких нововведений, особенно крупных, ему необходимо иметь очень весомый авторитет для формирования своей команды сотрудников как помощников и последователей для достижения успеха нововведения. Более того, формирование такого авторитета требует больших усилий от него лично, т.к. именно собственным авторитетом и своей управленческой командой он должен преодолеть существенное сопротивление общества и выдержать испытание на прочность. Его авторитет и команда – это своеобразный "таран" в отношении сдерживающего консерватизма, косности и инерционности традиционной хозяйственной деятельности большинства людей.

Только в отношении самых мелких и частичных нововведений новатор может обходиться без авторитета и необходимой группы поддержки, т.к. он может достаточно скрыто и незаметно произвести маленькое нововведение, которое ничего принципиально не меняет, чтобы быть замеченным и испытать существенное сопротивление. Тогда его успех будет полностью индивидуально принадлежать только ему, и не надо будет делить успех со своими последователями.

В ходе осуществления инновационной деятельности, предприниматель выполняет разнообразные функции, основными из которых являются: определение целей, задач, проблем, стоящих перед фирмой; рациональное размещение капитала и средств фирмы; эффективное использование материальных, трудовых, финансовых ресурсов; создание условий, в которых персонал фирмы достигал бы намеченных результатов; контроль за использованием вложенных средств; преодоление косности и рутины во внешней среде предпринимательства; творческое решение нестандартных ситуаций; организация рекламы; формирование имиджа фирмы; контроль за осуществлением сделок и др.

На основе вышесказанного можно определить инновационное предпринимательство как творческую деятельность деловых людей, направленную на поиск новых сфер вложения капитала, создание новых и совершенствование имеющихся продуктов, производств, организаций, развитие собственных преимуществ, эффективное использование различных возможностей для получения прибыли. Следует отметить, что всякий предприниматель-новатор выступает в качестве делового человека, но не всякий деловой человек может быть отнесен к категории инновационного предпринимателя, так как инновационное предпринимательство характеризуется обязательным вовлечением в свою деятельность инновационных моментов – будь то производство нового для рынка товара или технологии, смена профиля деятельности или основание нового предприятия, новая организация управления производством, качеством, внедрение новых методов организации производства или новых технологий.

Подводя краткие выводы по данной главе, отметим следующее.

В вопросе рутины и обновления в организации важно помнить о психологической составляющей инновационной деятельности.

Преобладание процессов «рутина» или «обновление» зависит от психологических мотивов руководителя.

Немалую роль в определении процесса «рутина – обновление» играет тип инновационного менеджера: настоящий инновационный менеджер или инноватор-подражатель.

**Заключение**

Слово «рутина» происходит от французского слова route, «маршрут», и обозначает давно устоявшуюся процедуру, нечто такое, что делается привычно и регулярно.

Поскольку такие дела выполняются механически, неизменно и скучно, рутинные дела могут также служить причиной бесполезной траты значительного количества времени.

Для эффективной борьбы с рутиной менеджер должен составлять специальный план рутинных процессов. Необходимо строго зафиксировать время, отводимое на выполнение этих операций и не допускать его превышения.

Необходимо постоянно оценивать качество выполнения намеченных планов. Если они погрязают в рутине необходимо их переосмыслить и пересмотреть.

Менеджер для эффективной борьбы с рутиной должен развивать умение смотреть шире и глубже на работу, которую он выполняет. Важное место здесь играет тактическое и оперативное планирование своей работы и работы подчиненных.

Очень эффективным инструментом избавления от рутины для менеджера является делегирование полномочий.

Делегирование полномочий - это методология бизнеса, в которой сотрудникам предоставляются полномочия и ответственность за решения на том уровне, на котором они действуют.

Очень важно грамотно планировать делегирование полномочий и избегать типичных ошибок в этом процессе. Нарушение принципов делегирования полномочий или формальный подход к их организации может привести к еще более серьезным проблемам в организации.

В вопросе рутины и обновления в организации важно помнить о психологической составляющей инновационной деятельности.

Преобладание процессов «рутина» или «обновление» зависит от психологических мотивов руководителя.

Немалую роль в определении процесса «рутина – обновление» играет тип инновационного менеджера: настоящий инновационный менеджер или инноватор-подражатель.

**Источники и литература**

1. Аккофф Р. Планирование будущего корпорации – М.: Прогресс, 2006 – 246 с.
2. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник / Институт международного права и экономики - М.: Триада ЛТД, 2007 - 384 с.
3. Водачек Л., Водочкова О. Стратегия управления инновациями на предприятии. М., 2008 – 432 c.
4. Драккер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты. М., 2006.
5. Егоршин А.П. Основы менеджмента. Учебное пособие. Н. Новгород, НИМБ, 2005 – 100 с.
6. Менеджмент организации: Учебное пособие / Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. - М.: ИНФРА-М, 2006 - 429 с.
7. Мильнер Б.З. Теория организаций. Курс лекций - М.: ИНФРА-М, 2008 - 336 с.
8. Райсс М. «Оптимальная сложность управленческих структур» // Проблемы теории и практики управления. - 2004. - №5.
9. Уотерман Р. Фактор обновления: Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании. – М.: Прогресс, 2008 – 248 c.
10. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент. Учебник для вузов - М.: ЗАО "Бизнес-школа", "Интел-Синтез", 2007 - 600 c.