**Предисловие**

В рамках школы человеческих отношений М.Фоллетт определила менеджмент как обеспечение выполнения работы с помощью других лиц. Элтон Мэйо обнаружил, что силы взаимодействия между людьми зачастую превосходят усилия руководителя и материальные стимулы. А.Маслоу определил, что мотивы поступков людей – это различные потребности. Школа рекомендовала определённые приёмы управления человеческими отношениями, включающие эффективные действия непосредственных начальников, предоставление работникам более широких возможностей общения на работе.

Поведенческие науки, такие, как психология и социология, сделали изучение поведения на рабочем месте строго научным. Социальное взаимодействие, мотивации, характер власти и авторитет, организационная структура, коммуникации в организациях, лидерство изменение содержания работы и качества трудовой жизни изучалось представителями школы поведенческих наук.

**Мотивация деятельности в управлении**

**Мотивация** – это процесс побуждения к деятельности по достижению целей организации. Мотив – внутренняя потребность к действию. Успешная мотивация состоит в убеждении работника в том, что его лич­ные цели и потребности являются составными частями организацион­ных целей и неотделимы от них. Правильная мотивация – основа эф­фективного управления персоналом. Выделяют два основных типа мотивации:

1. **внешний** – путем внешних для человека действий, использования стимуляторов (стимулов), к которым относят объекты, способы, средства (деньги, материальные блага, похвала, премии, грамоты и т.п.);
2. **внутренней мотивации** человека – путем формирования его собственных мотиваторов к совершенствованию, самореализации. Принципиальное отличие двух типов мотивации состоит в том, что стимулы являются только средством формирования собственных мотиваторов индивида. Все виды потребностей человека разделяют на три категории: физиологические, психологические, социальные.

Исторически развитие концепций мотивации от метода «кнута и пря­ника» до современных гуманистических теорий связано в основном с XX веком, характеризующимся бурным прогрессом во всех сферах производ­ства. Ф.Тейлор уже использовал в управлении элементы теории Фрейда о роли подсознательного в жизни человека, однако он так и не смог выйти за рамки методологии «кнута и пряника». Эксперименты Э.Мэйо на пря­дильной фабрике (1923–1924 гг.), а затем в Хотторне (1920–1930 гг.) убе­дительно показали, что люди нуждаются не только в удовлетворении фи­зиологических потребностей и что от степени воздействия на них различных факторов (как внешних, так и внутренних) зависит эффектив­ность их работы, а, следовательно, и доходы организации. Появились по­нятия о ***первичных физиологических потребностях*** (в пище, жилье и т.п.) и ***вторичных потребностях*** внутреннего характера (в уважении, достижении цели, результата и так далее).

Одной из первых концепций, в которой были отражены строгая по­следовательность и взаимосвязь мотивирующих потребностей, стала ***тео­рия иерархии потребностей Маслоу*** (рис. 1). А.Маслоу считал, что потребности развиваются в строгой последовательности: снизу вверх. Недостатки теории Маслоу: 1) она не учитывает, что потребности проявляются в зависимости от ситуации; 2) в действительности порядок следо­вания потребностей не всегда совпадает с «пирамидой» потребностей; 3) теория Маслоу не дает ответа на вопрос, как управлять потребностями для повышения эффективности трудовой деятельности. Тем не менее применение теории Маслоу позволяет получать наглядные результаты при анализе мотивационных процессов.

В теории Альдерфера «пирамида» потребностей содержит только три уровня – это потребности существования, связи и роста (рис. 2). При этом первый уровень аналогичен первому и второму уровням в «пирами­де» Маслоу, второй уровень (потребности связи) аналогичен потребно­стям в общении, а третий (потребности роста) – потребностям в статусе и самореализации в той же пятиуровневой «пирамиде». Альдерфер, в от­личие от Маслоу, считал, что последовательность потребностей развива­ется не только снизу вверх, а возможно их развитие и в противоположном направлении.

1. Потребности

в существовании

2. Потребность в связи

3. Потребности роста

**Рис.2.** Иерархия потребностей по К.Альдерферу

**Рис.1.** Иерархия потребностей по А.Маслоу

5. Потребность

в самореализации

4. Потребности

в статусе, общест-

венном признании

3. Потребности в общении

2. Потребности в безопасности

1. Физиологические потребности

***Модель мотивации*** Герцберга построена на сочетании двух видов факторов: 1) внутренних, или мотивирующих, – удовлетворенность результатами труда, творческие стремления в работе; 2) внешних, или стимулирующих («факторов здоровья»), – заработная плата, статус, условия труда, взаимоотношения и так далее Ф.Герцберг считал, что одних внешних факторов недостаточно для мотивации и только побуждением к использованию внутренних факторов невозможно добиться повышения эффективности трудовой деятельности. Использование двухфакторной модели Герцберга позволяет достичь реальных практических результатов: например, в кризисных ситуациях, при недостатке материальных (внешних) стимулов. Особенно это важно для современной России. На основе концепции Герцберга в кризисной ситуации может быть использован метод ***«управления в тоннеле»:*** менеджер должен создать такие условия для мотивации (на основе реальных программ, бизнес-планов), чтобы люди поверили ему, что «в конце тоннеля» (у которого при этом еще и «разрушен» вход, и нет пути назад) они вместе с организацией найдут и для себя решение всех проблем. Однако руководителю следует помнить, что в случае неудачи второй раз ему уже не поверят.

Макклеланд предложил ***теорию приобретённых потребностей,*** к которым относил достижение, соучастие и властвование. Практически это три потребности предпринимательства: 1) постановка целей и их достиже­ние; 2) сотрудничество с коллегами и партнёрами, причастность к организации; 3) желание взять на себя большую ответственность для решения более сложных, но и более привлекательных для развития бизнеса задач. Мотивируя эти потребности у сотрудников организации, можно реально повысить показатели предпринимательской деятельности организации.

Рассмотренные выше теории мотивации Маслоу, Альдерфера, Герцберга и Макклеланда традиционно относят к ***«содержательным»,*** в отличие от так называемых ***процессных*** теорий, которые кроме потребностей человека учитывают и его поведение, ожидания, восприятия, реакцию (теории Врума, Адамса, Портера-Лоулера, Лока и концепция партисипативного управления).

***Теория ожидания*** Врума построена на взаимосвязи трёх факторов – результатов, вознаграждения и валентности (удовлетворённости вознаграждением). «Ожидание» и здесь рассмат­ривается как вероятность определенных событий для конкретного инди­вида. Все три фактора и «ожидание» как результат представляются в виде вероятностных величин: от 0 до 1. Ожидаемый мотивационный результат («ожидание») по решению конкретной задачи работником будет опреде­ляться произведением всех факторных величин. Теория Врума позволяет численно определить вероятность решения конкретной задачи опреде­лённым индивидом. На практике её использование особенно целесооб­разно в научных организациях. Согласно теории Врума, менеджеры должны чётко определять критерий вознаграждения за результат, чтобы не получилось, как иногда говорят: «Вы делаете вид, что нам платите, а мы делаем вид, что работаем». Награда должна быть адекватна результа­там труда и соответствовать индивидуальным особенностям работника.

***Теория справедливости*** Адамса основана на том, что «уравниловка» при распределении вознаграждения демотивирует работников, однако неравное вознаграждение должно быть справедливым: за реальные заслуги, квалификацию. Если работники воспримут неравенство распределения вознаграждения справедливым, то тем самым будут мотивированы на повышение собственных результатов труда.

***Теория Портера-Лоулера*** – это попытка комбинирования отдель­ных положений теорий ожидания и справедливости. Она основана на взаимосвязи пяти переменных: 1) затраченные усилия; 2) результат; 3) восприятие (удовлетворённость результатом, работой); 4) вознаграж­дение; 5) степень удовлетворения (справедливость вознаграждения). Наиболее важный практический вывод этой теории: результативный труд ведёт к удовлетворённости работника при справедливом вознаграждении за приложенные усилия и внутреннем восприятии работником достигнутых результатов. Учёт всех факторов мотивации работника на практике позволяет повысить производительность труда.

***Теория постановки целей Лока*** является развитием идей П.Друкера. Теория основана на утверждении, что результативность работы зависит от четырёх параметров целей: сложности, специфичности, приемлемости, приверженности цели. А качество работы зависит ещё и от двух групп факторов – организационных и индивидуальных. Успех достижения целей зависит от их соответствия возможностям организации и конкретного работника. Успех мотивации определяется степенью удовлетворенности работника результатом.

***Концепция партисипативного управления*** – дополняет изложен­ные выше теории понятием причастности работника к деятельности орга­низации. Эта концепция основана на двух принципах: 1) работник участ­вует в разработке и принятии решений, целей; 2) работник заинтересован в достижении целей организации.

На практике ряд положений, изложенных выше теорий, могут быть использованы одновременно.

Теории мотивации не являются взаимоисключающими, они как бы дополняют друг друга, поэтому все могут быть применены в практике управления.

Критерием результативности мотивации всегда служит положитель­ный результат трудовой деятельности предприятий.

**Мотивация труда и ее формы**

Человек, анализируя вид деятельности, который позволит ему удов­летворить потребность, стремится претворить ее в жизнь. Такой вид по­ведения известен как закон результата.

Основным способом, который используется для мотивации труда, для привлечения человека к активной деятельности, является вознаграждение.

Вознаграждение – это всё то, что человек считает ценным для себя. У каждого человека свои представления о шкале ценностей.

Вознаграждения подразделяют на внутренние и внешние. Внутреннее вознаграждение человек испытывает в процессе работы. Это – самоуважение, дружба, осознание значимости выполненной работы.

Внешнее вознаграждение даётся организацией – это продвижение по службе, символы служебного статуса и другое.

Чтобы определить, как вознаградить конкретного человека, нужно ус­тановить его систему потребностей и мотивации.

*Задачи мотивации:*

1. признание труда сотрудников, добившихся значительных результа­тов, в целях дальнейшего стимулирования их творческой активности;
2. демонстрация отношения фирмы к высоким результатам труда;
3. популяризация результатов труда сотрудников, получивших признание;
4. применение различных форм признания заслуг;
5. поднятие морального состояния через соответствующую форму признания;
6. обеспечение процесса повышения трудовой активности, являюще­гося целью руководства.

*Основные формы мотивации:*

* материальная компенсация труда – заработная плата, комиссионное вознаграждение, покупка акций, премия за рационализаторские пред­ложения, патенты, вклад в работу организации;
* общественное признание отдельной личности – продвижение по службе, отдельный кабинет, ценные подарки, почетные значки, по­ездки на отдых;
* общественное признание деятельности группы – обед с руководством, семейные поездки за город, вручение сувениров всем членам группы;
* личное признание руководства – выражение благодарности, письмо на дом, открытки в день рождения.

Труд мотивирован максимально только тогда, когда работник может удовлетворить свои потребности исключительно средством своей трудо­вой деятельности.

Мотивированный труд можно рассматривать как систему, в которой взаимодействуют следующие элементы:

* потребность(и), которую работник будет удовлетворять;
* благо, которое способно удовлетворять работника, социальные об­стоятельства, которые играют ту же роль, ценности;
* сам труд как деятельность, как поисковая активность;
* соотношение затрат и получаемой выгоды от труда (оно должно быть в пользу труда);
* установки в поведении работника как направленность любых прояв­лений психики и поведения;
* условия жизнедеятельности – внутренние, внешние;
* идеалы человека, его интересы – форма проявления потребности, обеспечивающая направленность личности на определённые блага. Человек, как правило, всегда может мотивировать свою деятельность, рационально объяснить причины её выбора.

Для мотивации труда, а по существу для обеспечения необходимого уровня трудовой активности в нужном направлении необходимо:

* определить набор благ, который будет положен в основу мотивирования сотрудников. Этот набор благ должен отражать все основные потребности и интересы человека. Используя определённую теорию, объясняющую потребности и интересы человека, можно сгруппировать блага так, чтобы они удовлетворяли основные потребности человека. Все блага записывают в форме льгот, преимуществ, видов поощрения в правила внутреннего трудового распорядка организации;
* определить уровень удовлетворения потребностей каждого работни­ка, его интересы;
* конкретизировать виды трудовой деятельности, которые необходимы организации и которые целесообразно мотивировать;
* увязать определённые виды деятельности с набором благ, льгот и пре­имуществ;
* организовать труд так, чтобы убедить работников в возможности удовлетворения их интересов с доступными издержками физических и моральных сил, времени, восстановления трудоспособности и так далее;
* при приёме на работу выяснить, насколько работник подвержен мо­тивированию, социализирован, выяснить систему его ценностей;
* доходы работника в организации в идеале должны быть достаточными, чтобы покрывать все его расходы.

Мотивация труда одновременно означает и его стимулирование, то есть создание условий, при которых работник может удовлетворить свои потребности, достигнув заранее установленных показателей.

Мотивы, являясь личностным побуждением к активности, тесно связаны со средой жизнедеятельности. В ней содержится вся совокупность потенциально возможных стимулов. Индивидуальность человека проявляется в выборе стимулов.

Мотивационная сфера проявляется так же, как и другие структурные образования личности, во множестве качеств. От особенностей преобладающих мотивов зависит то, какие именно свойства и качества личности будут формироваться легче, быстрее, какие с большими трудностями – медленнее. Поскольку наиболее общая структура личности состоит из совокупности качеств, проявляющихся в отношении к себе, к обществу и к выполняемой деятельности, в мотивационно-потребностной сфере соответственно существуют три вида направленности личности: личная, коллективистская и деловая. Возможно, преобладание одной из них будет проявляться в соответствующей этой направленности группе качеств.

Какими же мотивами руководствуется личность, проявляя инициати­ву и ответственность в трудовом процессе?

Известно, что если человеку интересно какое-то дело, если оно глубоко его затрагивает, то он проявляет к нему особое отношение, стремится получить высокий результат, уделяет этому делу больше сил и внимания, испытывая чувство удовлетворения. В процессе такой деятельности интенсивно развиваются профессиональный опыт и мастерство. Прежде всего этот мо­тив, как правило, наиболее устойчив. Он в большей мере соответствует объективным целям деятельности, т.е. достижению результата, выраженного в материальном или идеальном продукте. Ориентация в мотивации на результат деятельности в большей мере соответствует её объективной цели.

*Мотивация, основанная на интересе,* составляет сущность ответст­венного инициативного отношения к деятельности. Следовательно, необ­ходимо создать такие условия, при которых работникам интересно было бы заниматься конкретной трудовой деятельностью, или такие условия, при которых не терялся бы интерес к работе.

Среди мотивов, на которых основано инициативное и ответственное поведение, есть также мотив значимости выполняемой работы. В обычной производственной жизни мы нередко видим, что когда работникам поручается какое-либо совершенно новое, уникальное задание, важное для данного производства, то их инициативность и ответственность резко повышаются.

*Мотивация, ориентированная на процесс деятельности,* менее устойчива, потому что цель здесь – именно способы и методы выполнения работы и то удовлетворение, которое человек испытывает от самого про­цесса деятельности. Он будет надёжным, когда работник должен овладеть каким-либо навыком или способом действия, например новым двигательным навыком. В этом случае, конечно, ориентация на сам процесс деятельности будет результативна.

Кроме мотивов, связанных с инициативой и ответственностью, следует отметить *мотив достижения успеха в собственной деятельности.* Он тоже проявляется через процесс и результаты деятельности, через процесс и результаты деятельности. Его особенность в том, что результат и процесс деятельности выступают для личности исключительно как субъективно значимые, порой не ориентированные на общественно полезное значение. Поведение в этом случае может быть инициативным, но безответственным; и результат, и процесс выступают только как показатели личных достижений человека. Этот мотив будет способствовать формированию инициа­тивного отношения только в случае, если общественно полезную трудовую деятельность человек будет считать сферой своих личных достижений. Инициатива и ответственность здесь будут проявляться ситуативно, когда человек хочет продемонстрировать, доказать свой высокий профессиональный уровень, получить признание, высокую награду.

**Практическое мышление и качества деловитости**

**и предприимчивости предпринимателя-руководителя**

Основные типы мышления:

**1. Обыденное мышление** – опытное мышление, не опирающееся на какие-либо теоретические концепции, не связано с определенным объек­том познания.

Материальные средства познания этого типа мышления являются орудия труда, которыми люди пользуются в производственной и непро­изводственной сферах. Обыденное мышление – массовое мышление.

**2. Научное мышление** возникает и развивается вместе с возникнове­нием и развитием науки. Научное мышление – это сознательно осущест­вляемая познавательная деятельность, в основе которой лежит опосредо­ванное и обобщенное отражение свойств и отношений предметов и явлений в их противоречиях и развитии. Научное мышление – целена­правленный процесс. Познавательные задачи определяются целями мыш­ления. Первостепенное значение имеют теоретические знания.

В качестве промежуточного между обыденным, массовым типом мышления и научным типом мышления психологи выделяют особую разновидность мышления, получившего название **практического мыш­ления.** Это мышление политического деятеля, руководителя коллектив­ной работы, предпринимателя, менеджера.

**3. Практическое мышление** в отличие от обыденного, массового мышления, подобно научному мышлению имеет четко определенный, заранее выде­ленный и формально ограниченный предмет мышления. Оно активно ис­пользует специфические методы, приёмы, инструменты познания из ар­сеналов наук о природе, обществе, человеке, мышлении.

В отличие от научного мышления главной целью практического мышления является не теоретическая, а практическая деятельность; не производство нового знания, а обеспечение успеха в специфической, ло­кально ограниченной области производственной, социальной, политиче­ской, культурной, информационной деятельности. В практическом мыш­лении значительно больше места занимает интуиция, эвристическое мышление.

Специфической формой реализации практического мышления являет­ся организационно-распорядительская деятельность: приказы, наставле­ния, положения, уставы, схемы и т.п.

Практическое мышление всегда активное мышление.

В зарубежных пособиях, посвященных психологии делового челове­ка, активное мышление трактуется как процесс, включающий в себя уме­ние внимательно слушать и способность ясно и четко излагать свои мыс­ли, строго следуя законам логики.

При этом особенно подчеркивается, что процесс активного мышления для делового человека должен быть привычкой. Для выработки такой привычки нужно постоянное внимание и практика. Ни один из техниче­ских приёмов, используемых в логическом, активном мышлении, не явля­ется главенствующим по сравнению с другими приёмами. Каждый из них должен использоваться только в сочетании с другими. Комбинируя приё­мы, кое-что убавляя, в зависимости от характера рассматриваемой про­блемы, деловой человек превращает процесс активного мышления в дей­ствие. Среди методов *активного* мышления наиболее рекомендуемыми являются:

* список контрольных вопросов;
* метод «расчленения»;
* метод анализа затрат и результатов.

**Список контрольных вопросов.** Рекомендуется составлять список вопросов, соответствующих специфической сфере управления по каждо­му новому явлению, с которым приходится сталкиваться деловому чело­веку. Для начала можно взять за образец наипростейший список.

Для чего еще может быть использовано это явление (продукт, процесс и т.д.) точно в том виде, в каком оно находится сейчас? А что если сде­лать больше, меньше, слабее, сильнее, легче и т.д.? А что если это соче­тать с чем-нибудь другим?

Что является противоположностью этому? С чем связаны возможно­сти иного применения? На каком принципе это построено?

Чем бы можно было все это заменить, если бы этого не было?

Этот список вопросов способен послужить отправной точкой для по­явления таких идей, которые могут вообще никогда не прийти, если по­стоянно скользить по поверхности и не вникать в суть явлений. Не следу­ет отчаиваться, если первые идеи окажутся праздными или неприемлемыми. Хорошие идеи могут появиться позднее, при составле­нии или просмотре списка контрольных вопросов. Составление таких списков не только стимулирует появление новых идей, но и содействует лучшему запоминанию рассматриваемого вопроса. Когда появится необ­ходимость в решении аналогичных вопросов, легко воссоздать в памяти все необходимые детали предшествующих решений.

**Метод «расчленения»** – применяется, главным образом, для улуч­шения осязаемых объектов. Суть его в разложении изучаемого объекта на составные части и анализе основных качеств, особенностей или свойств каждой части в отдельности. При этом у каждой части изучается форма, размеры, химический состав, прочность, внешний вид и так далее с точки зре­ния возможной замены, отсечения или добавления.

Для деловых людей, считающих себя людьми дела, этот технический приём – отличный шаг на пути к отысканию новых идей. Этот метод включает в себя четыре последовательных шага:

1. Выбор реального объекта, подлежащего улучшению.
2. Фиксация всех его основных составных частей.
3. Полное описание характерных признаков каждой части в отдельно­сти (размеры, химический состав, вес, структура, цвет, аппаратура и так далее).
4. Оценка роли и значения каждого признака для функций данной  
   части.

Первые три положения полностью совместимы с требованием закона логики о последовательности мышления, т.е. о том, чтобы факты логиче­ски вытекали один из другого. Заключительное положение делает воз­можным и закономерным появление новых идей. Исследователь сам спрашивает себя о каждом признаке: Должен ли он оставаться неизмен­ным с точки зрения реализации своих функций? Что можно было бы сде­лать для улучшения его функции?

**Метод анализа затрат и результатов.** Цель этого метода – поиск путей для повышения эффективности от применения одного или больше­го числа строго определённых факторов в пределах ограниченности ре­сурсов (включая время и деньги). Для использования этого метода необ­ходимы три условия:

1. Четкое определение «результатов», о которых идет речь;
2. Определение имеющихся в распоряжении ресурсов;
3. Составление списка операционных ограничений (оборудование, время, наличие необходимых материалов и так далее).

После этого следует:

* отчетливо представить все возможные связи между затратами и вы­пуском;
* установить систему проверки правильности возможных решений;
* определить направления действий;
* разработать план достижения практических решений.

Этот метод применяется как при решении очень простых, так и при решении очень сложных проблем. К настоящему времени в условиях рынка, в период самого активного развития предпринимательской деятельности в России понятие «деловой человек» стало относиться пре­имущественно к тем, кто является предпринимателем, владельцем или руководителем какой-либо организации (предприятия), производящей (реализующей) товары и/или услуги. Основными атрибутами такого человека считаются: «деловитость» и «предприимчивость».

**Стили управления**

Общепринятым и традиционным в отечественной литературе являет­ся выделение трех стилей управления:

1. **авторитарный стиль** – принятие решения без участия подчиненных; подчиненные получают отдельные задания без связи с проблемой в целом;
2. **демократический стиль** – подчиненные участвуют в принятии решения, готовят его варианты;
3. **свободный стиль** – целенаправленное управление отсутствует, руководитель только представительствует.

**Достоинство авторитарного стиля** – быстрое принятие решения и его немедленная реализация. **Достоинством демократического** – ис­пользование творческого потенциала сотрудников. **Недостаток автори­тарного стиля:** противопоставление руководителей и исполнителей, внутреннее сопротивление подчиненных решениям, спускаемым сверху. **Недостат­ками демократического стиля** являются: распыление ответственности; неявность решений и исполнителей, взятых на контроль; уход от необхо­димых, но непопулярных решений. **Свободный стиль** может существо­вать в небольших по численности структурах с работниками с высокой степенью самоорганизации и ответственности.

В 60-х годах американский специалист в области управления Д.Мак-Грегор выдвинул две теории, которыми могут руководствоваться управ­ляющие в своей деятельности.

Согласно теории «X», рядовой индивид имеет врожденную неприязнь к труду и старается от него уклониться. Человек постоянно претендует на повышение зарплаты, но это не приводит к улучшению результатов. Ру­ководитель должен постоянно манипулировать поощрением и наказани­ем, тщательно контролировать подчиненными.

Отсюда следует необходимость централизации решений, скрупулёз­ное соблюдение инструкций, нежелательность самостоятельности подчи­нённых.

Из теории «Y» вытекает, что труд – естественная потребность чело­века, людям присуще стремление к успеху и признанию. Заинтересован­ность в результатах мобилизует внутреннюю энергию, инициативу и изо­бретательность исполнителей. Отсюда следует необходимость контролировать не процесс труда, а его результаты; предоставление под­чинённым самостоятельности в пределах квалификации и личностных качеств; изучение и учёт мнения подчинённых. Теория «Z» синтезирует в себе теории «X» и «Y». Первое принципиальное решение, принимаемое руководителем, исходя из ситуации и собственных личностных качеств, состоит в выборе линии поведения: «X» или «Y». Этот стратегический выбор предопределит и используемые руководителем методы управления.

По мнению Р.Блейка, результаты производственной деятельно­сти достигаются в «силовом поле» между производством и интересами человека (рис. 3). Целями первой «силовой линии» являются макси­мальный объём прибыли, рост объёмов производства, снижение издер­жек. Целью второй «силовой линии» является достижение соответствия условий труда потребностям и желаниям человека, его хорошему само­чувствию и удовлетворённости работой.

Разбив обе координаты – «внимание к производству» и «внимание к человеку» на 9 градаций, получаем пять характерных типов управленче­ского поведения: 1.1 – минимальное внимание к результатам производства и к человеку; 9.1 – полная ориентация на производство без внима­ния к человеку, постоянное административное давление со стороны руко­водителя; 1.9 – заинтересованное внимание к человеческим потребно­стям и отсутствие стимулов к производству; 9.9 – наивысшие результаты при максимальном учете потребностей людей и 5.5 – компромиссный стиль руководства, позволяет получить 50% возможного производствен­ного результата. Этот стиль управления основывается на том, что успех, признание, оптимальная организация труда и перспективы рос­та – основные из возможных мотивов.

9

8

7

6

5

4

3

2

1

0

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Внимание к человеку |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Рис.3.** «Решётка менеджмента» Р.Блейка  0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Особенности начального периода нового руководителя**

Руководитель, приступающий к работе в новом коллективе, находит­ся в сложном положении. Наиболее распространенные ошибки нового руководителя: 1) детальное изучение стратегии прежнего руководства и ее копирование; 2) оценка действий прежнего руководства как неудовле­творительных и попытка на этом фоне реализовать собственные цели; 3) перенос на новое место работы прежних функций или прежних методов управления.

Стратегия адаптации руководителя на новом месте работы должна состоять из следующих этапов:

1. Изучить цели нового подразделения и возможные трудности в работе. На этом этапе полезно вместо разработки новых должностных инструкций обстоятельно побеседовать с руководителями и сотрудни­ками этих служб и отделов о выполняемых ими функциях, о трудно­стях в работе. Необходимо использовать все возможности по улучше­нию условий труда, навести порядок на рабочих местах, отказаться от всего лишнего.
2. Наметить приоритетные цели для поднятия эффективности рабо­ты. Намеченные цели должны быть актуальными; давать очевидные, легко измеримые результаты; быть краткосрочными (4-6 недель); реа­лизуемыми собственными силами. В коллективе должна быть создана творческая атмосфера, необходимо внимательно рассматривать все предложения по улучшению работы.
3. Привлечение необходимых ресурсов и реализация программ по достижению целей. Должны быть обеспечены четкость планирования и постоянство контроля. Не допускать снижения мобилизационного на­строя в возглавляемом коллективе.

Первый же успех, которого добьется новый руководитель, сплотит вокруг него коллектив, заставит подчиненных поверить в его управленче­ские способности.

**Организация личной работы руководителя**

В организации личной работы рекомендуется придерживаться сле­дующих правил:

1. Проводить планирование рабочего времени, используя для этого недельные и декадные карточки, ежедневники и т.п. Эпизодические дела, которые выполняются время от времени, целесообразно переводить в ре­гулярные, выделяя для них постоянные дни и часы;
2. В перечне дел постоянно выделять приоритетные, требующие осо­бого внимания;
3. Избавлять себя от всех дел, которые могут быть выполнены подчи­нёнными;
4. Выделять себе время для работы над перспективными стратегиче­скими целями;
5. Стимулировать самостоятельность подчиненных, делегируя не только обязанности, но также права и ответственность. Категорически исключать обратное делегирование, когда подчиненный «озадачивает» руководителя;
6. Пользоваться прямыми источниками информации (с минимальным количеством передающих звеньев);
7. Избегать импульсивных реакций, сохранять выдержку, хладнокро­вие, не суетиться. Следить за тем, чтобы осанка была прямой, походка чёт­кой, уверенной. Не показывать растерянности, нервозности;
8. Следить за физическим здоровьем.

Каждый руководитель выполняет два вида действий: управляет рабо­той других и сам исполняет определенные работы. Соотношение между ними зависит от личных качеств, места руководителя в иерархии управ­ления, характера управляемых работ и особенностей среды управления.

Одни действия руководителя направлены, чтобы лично получить ка­кой-то конкретный результат, другие действия (планирование, подбор и расстановка кадров, координация и контроль) обеспечивают получение результата «чужими руками» и это основная суть управленческого труда. Руководитель должен осознавать, что, занимаясь исполнением, он всегда наносит ущерб своей основной задаче.

В то же время очень часто руководитель инстинктивно стремится от­дать приоритет исполнению, так как содержание управленческой работы (думать, писать, анализировать, собирать и изучать информацию, брать на себя ответственность за результаты работы всего коллектива) мало привлекательно и трудно поддается оценке с точки зрения обычного че­ловека. В конкретной деятельности руководителю приходится пользо­ваться хорошо знакомыми и проверенными методами, которые позволя­ют быстро получить реальный результат, что приносит большее удовлетворение.

Уместно привести фрагмент инструкции руководителя подразделения фирмы «Дженерал Моторс»: «Никогда не делай сам того, что могут сде­лать твои подчиненные, за исключением тех случаев, когда это связано с опасностью для жизни».

Значительную часть рабочего времени руководитель проводит в об­щении с людьми: подчинёнными, деловыми партнёрами, вышестоящим начальством. Впечатление во многом зависит от того, как выглядит руко­водитель. А от впечатления зависят и деловые результаты.

Руководителю одеваться следует так, чтобы выглядеть солидным и уверенным в себе; деловым и привлекательным; порядочным и внушаю­щим доверие; не без претензии на элегантность. Надо учитывать, что де­ловая одежда консервативна.

Соображения о подборе цветовой гаммы одежды в тон цвету волос или глаз имеют очень небольшое значение.

Рекомендуется: однотонный костюм, однотонная рубашка и галстук с рисунком. В этом случае проще подобрать сочетание цветов: серый кос­тюм, светлая в красную полоску рубашка и серый или темно-красный галстук. Возможен вариант: костюм серый или беж, голубая рубашка, темно-красный галстук, костюм может быть синим, а рубашка – белой. Галстук может оживить горошек – чем мельче, тем элегантнее.

Не рекомендуется: одежда зеленых цветов, супермодная одежда, джинсы или вельвет. Такую одежду можно использовать в ситуациях, не связанных с деловым общением (для отдыха, занятий спортом и так да­лее).

Контрастные цвета: черный костюм и белая рубашка – используются в особых случаях нашей жизни, обычно не связанных с деловым общест­вом.

Не рекомендуется обращать на себя внимание «обратным контра­стом»: светлый галстук и темная рубашка.