# СОДЕРЖАНИЕ

СОДЕРЖАНИЕ 2

ВВЕДЕНИЕ 3

1. СУЩНОСТЬ ШТАБНОЙ РАБОТЫ 4

2.ФАКТОРЫ, СНИЖАЮЩИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ШТАБНОЙ РАБОТЫ. 4

3. ЗАДАЧИ ШТАБНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ. 6

4. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ШТАБНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ. 7

6. РУКОВОДСТВО ШТАБАМИ СО СТОРОНЫ ИХ НАЧАЛЬНИКОВ 11

7. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ МЕЖДУ ШТАБОМ И ЛИНИЕЙ, А ТАКЖЕ МЕЖДУ ШТАБАМИ 13

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 16

ЛИТЕРАТУРА 16

# ВВЕДЕНИЕ

**Выбранная тема аттестационной работы наиболее близка мне по роду профессиональной деятельности и использование полученных знаний курса представляет практический интерес для совершенствования взаимодействий с подразделениями ОАО «ГАЗ» и эффективного управления.**

**Современные методы руководства и управления путём делегирования ответственности функционируют в трёх формах: линейной, штабной и вспомогательной.**

**Работники иерархических уровней первой формы(в условиях ОАО «ГАЗ» -управляющий - начальник цеха - начальник участка - мастер - бригадир), обладают полномочиями по принятию самостоятельных решений при выполнении возложенных на них задач и несут ответственность за результаты своей деятельности.**

**Но есть другая форма делегирования ответственности, при которой работник наделён полномочиями по консультированию и информированию. Он подготавливает решения для других лиц. Таким образом он исполняет штабные функции (в условиях ОАО «ГАЗ» это Техн.У, УГМет и др.)**

**Третьей формой делегирования ответственности является возложение задач на вспомогательные службы. Это означает, что работник предлагает свои услуги для выполнения определённых задач (УАСУ, ФУ и др.)**

# 1. СУЩНОСТЬ ШТАБНОЙ РАБОТЫ

**Штаб - это форма организации, существующая параллельно с управленческой структурой, линией.**

**Практика заставляет использовать штабную работу на различных уровнях. Квалифицированные решения требуют повышения требований к владению специальными знаниями, которыми не могут обладать руководящие работники. «Гениальный» человек во главе, принимающий важнейшие решения, руководствуясь интуицией и чутьем, давно уже в прошлом. В век автоматизации и крупного производства было бы безответственно ставить будущее в зависимость от таких факторов.**

**Руководство фирмы не может самостоятельно решить специальные задачи (анализ, исследования). Многочисленные управленческие обязанности не оставляют им времени на детальное изучение специальных вопросов в различных областях деятельности.**

**Принципиальные решения сегодня не могут быть самостоятельным актом одного единственного лица. Они предполагают целый ряд предварительных процессов - они должны быть организованы и подготовлены. Здесь начинается деятельность штабов: они оказывают помощь руководству фирмы и линейным начальникам всех уровней при принятии ими решений, предоставляя им научно подготовленный материал и новые сведения из области теории и практики.**

# 2.ФАКТОРЫ, СНИЖАЮЩИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ШТАБНОЙ РАБОТЫ.

**1. Устаревшее представление о начальнике, который должен знать и уметь делать больше, чем все его сотрудники.**

**Начальники, руководствующиеся в своем поведении этим представлением, не могут работать со специалистами штабов. Для них консультация специалиста является недопустимой критикой их знаний и способностей.**

**Если такому начальнику придаются штабы, то он со страхом думает только о том, что в результате этого не пострадал его престиж. Он постоянно думает о том, как бы доказать свое превосходство в профессиональной области.**

**Соответствующий сотрудник, как только обнаружит это, действует осторожно, чтобы не подвергать себя опасности. Он постоянно обдумывает, как преподнести начальнику вещи, которые ему не нравятся, поскольку противоречат его взглядам, но которые необходимо сказать в интересах дела. Дело доходит до противостояния, сказывающегося на результатах работы и заканчивающегося обычно увольнением соответствующего штабного работника. Или же он смиряется и излагает только вещи, совпадающие с мнением начальника. Тем самым штабная работа теряет свой смысл.**

**2. Непринятие научной организации управления производством и вытекающая отсюда конфронтация практики против теоретиков.**

**В этой связи специалистов штаба постоянно упрекают в том, что их аргументы рождаются за «столом» и что они только теоретики, не имеющие понятия о практической работе. Критиковать легче, чем самому что-либо сделать лучше.**

**В результате такие трения возникают на всех уровнях производственной структуры вплоть до мастеров. Тот факт, что на предприятии имеются специалисты, не работающие на линии, но знающие больше, чем линейные начальники, сам по себе вызывает беспокойство.**

**3. Такие точки зрения, как опасение того, что снизиться ценность собственного труда, возможность потери престижа и подрыв доверия в результате конкуренции специалистов.**

**Линия ограничивает свое общение со штабом до минимума. Внешне ее поведение остается корректным, но чувствуется внутреннее неприятие. Формально на запросы штабов дают необходимые сведения, но не больше. А без контакта и обмена опытом ни один штаб не может плодотворно работать.**

**Линейные начальники в результате создания штабов часто чувствуют, что они отодвигаются на задний план. До этого только они могли давать информацию на верх. Они лучше знали все специальные вопросы, касающиеся их участка работы. Начальник спрашивал их - он «нуждался» в них. А теперь его информируют штабы. Тем самым его монополия на информацию окончилась. И это вызывает соответственно негативную реакцию.**

**Сопротивление может быть устранено путем четкого разграничения обоюдных прав и обязанностей. При этом сперва необходимо создать организационные основы обеспечения четкого и делового распределения штабных и линейных функций среди соответствующих подразделений.**

# 3. Задачи штабных подразделений.

**Теория и практика должны соединиться в целях создания возможностей по использованию в управлении предприятием результатов научных исследований. Для штабов это означает постоянную борьбу за прогресс. Постоянно они должны следить не устарели ли те основы, на которых они строят свою работу, и что еще пригодно сегодня из того, что было вчера существенным и ценным. Это придает работе в штабах специфический характер.**

**Центральной задачей штаба является:**

**Консультирование и информирование**

**Его деятельность направлена на подготовку решений, а не на принятие их. Для штаба нет различия между нормальным и чрезвычайным случаем.**

**Смыслом штабной работы является оказание влияния на принятие решения в результате дачи консультации. Каждый, кто консультирует своих начальников в рамках штабной деятельности, имеет право и обязанность убеждать их в правильности своей точки зрения. Однако правом того, кто принимает решения, остается выбор, принять ли решение в соответствии с данной консультацией или же избрать другое решение.**

**О штабном подразделении мы говорим даже тогда, когда там работает всего одно лицо; о штабном отделе - если под началом руководителя работают один или несколько штабных работников.**

**Начальник штабного отдела занимает по отношению к своим сотрудникам такое же положение, как и любой другой линейный начальник. Он дает распоряжения и принимает решения. Однако здесь речь идет о его функции начальника только по отношению к своим сотрудникам и об организации работы внутри отдела. Отношение штаба или его руководителя к линии при этом не затрагиваются.**

**Необходимо четко себе представлять, что при разграничении штабных и линейных функций речь идет о поведении работников внутри предприятия. Функции сотрудника, выходящие за пределы предприятия, не зависят от того, является он штабным или линейным работником.**

# 4. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ШТАБНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ.

**Линия и штаб должны отвечать за то, что они делают. Ответственность у штаба не меньше, чем у линии. В то время как линия отвечает за свои решения, штаб несёт ответственность за консультирование и информирование. Отсюда можно говорить об ответственности линии за принятие решений и ответственности штаба за консультацию.**

**Особенности требований, предъявляемых к сотрудникам штабных подразделений.**

**Из поставленных перед штабом задач вытекают особые требования к сотрудникам, занимающим такие должности. Они отличаются от требований, предъявляемых к сотрудникам линейных подразделений.**

**Важнейшими критериями, определяющими требования к квалификации сотрудников штабных подразделений, являются:**

**Склонность и предрасположенность к штабной работе**

**Поскольку штабная работа требует применения научных методов, то сотрудник штабного органа должен сам иметь склонность и предрасположенность к научной работе. Он должен быть свободен от веры в непогрешимость имеющихся рецептов, догматизма и чрезмерной оценки практической деятельности и рутины. С другой стороны он не должен переоценивать чисто теоретические знания. Он должен уметь находить синтез из практики, опыта и теории и использовать это на предприятии. Штабная работа должна быть соединением научности и практики. Утрируя можно сказать, что штабной работник должен руководствоваться следующим вопросом:**

**«Как можно улучшить в результате применения новых знаний то, что и так считается хорошим?»**

**Этот вопрос, касающийся каждого сотрудника в связи с обязанностью искать пути интенсификации труда на своем участке деятельности, является для штабного работника центральной задачей.**

**Профессиональная квалификация и производственный опыт**

**Специальные профессиональные знания являются условием пригодности сотрудника для работы в штабе. Далее он должен иметь желание постоянно повышать свою квалификацию. Однако одной профессиональной квалификации еще недостаточно. К ней должны приплюсовываться еще опыт и практика.**

**Часто совершается ошибка, когда молодых неопытных работников, только пришедших из института, берут на работу в штабные подразделения. Такие сотрудники постоянно испытывают трудности при консультировании начальника или линейных подразделений. Их теоретические знания еще свежие благодаря недавно законченной учебе могли бы принести пользу фирме, но им не хватает практического опыта, чтобы сделать конкретные выводы их них. А это имеет решающее значение при штабной работе.**

**Готовность к работе в анонимности**

**Поскольку штабная работа направлена на то, чтобы с помощью информирования и консультирования подготовить решения для других лиц, то деятельность сотрудников штабных подразделений остаётся анонимной. Если на основании их консультации начальники принимают определённые меры, то делают это от своего имени, а о штабах, которые провели предварительную работу и часто даже родили идею, никто не вспоминает.**

**Работник штаба должен быть доволен тем, что его консультация и информация дали положительные результаты. Для него признание его работы должно заключаться в том, что линия при принятии решения полагалась на его мнение. Будет ли при этом названо его имя или нет, для него не должно играть никакой роли. Однако начальник в рамках своей управленческой деятельности обязан поощрить его за особые успехи, как и любого линейного работника.**

**4. Гражданское мужество**

**Задачи, связанные с консультированием, налагают на сотрудника штабного органа обязанность выражать и защищать свою точку зрения, даже если она идёт вразрез с господствующим мнением и он вынужден «плыть против течения». Чтобы быть способным на это, необходимо обладать наряду с предупредительностью и контактностью при ведении переговоров, независимостью мышления, деловитостью, нейтральностью, мужеством и определённой твёрдостью, особенно тогда, когда штабной работник знает, что его мнение противоречит точке зрения начальника и других линейных подразделений. Никому не пойдёт на пользу, если штабной работник будет другим «заглядывать в рот».**

**Выражать своё мнение в вежливой, но твёрдой форме обязан естественно и каждый сотрудник линии. Но это только часть его деятельности. А для штаба эта задача является основной.**

**Однако сотрудники штабов должны уметь и проигрывать. Штабной работник, чувствующий себя обиженным, если начальник отклоняет его предложение, упрямый и не делающий выводов из ошибок, будет в штабе не на своём месте. Он не учитывает, что тот, кого он консультирует, вправе принимать или не принимать его совет.**

**Сотрудник, не соблюдающий этот основной принцип и предпринимающий всё, чтобы доказать, что несогласие с его рекомендацией является неправильным, не понимает сущность своей штабной функции. Это означает не отказ от своей точки зрения в духе безропотного смирения, а наоборот, уважение решений, принимаемых другими лицами, несущими за это ответственность.**

**5. Способность и установление контакта**

**Для сотрудников штаба беседа является основным средством управления. Тот, кто хочет успешно работать консультантом, должен уметь руководить людьми, как и тот, кто принимает решение и даёт указание, только с помощью других средств. Он должен убеждать с помощью своих аргументов и попытается добиться в беседе того, чего другие достигают с помощью указаний. Это очень трудная задача, требующая особых качеств руководства. Поэтому, если работник штаба хочет добиться своей цели, то он должен уметь устанавливать хороший человеческий контакт и хорошо знать правила ведения беседы.**

**6. Владение техникой штабной работы**

**Независимо от вышеуказанных условий, необходимых для проведения успешной штабной работы, требуется основательное знание техники штабной работы. Высококвалифицированный сотрудник, не имеющий таких знаний, несмотря на свою научную подготовку и практический опыт останется только штабным «подмастерьем», а не работоспособным штабным работником. Сотрудник, желающий успешно работать на штабной должности должен:**

**владеть техникой доклада; он должен знать, как нужно строить доклад, чтобы коротко и наиболее чётко изложить свою информацию,**

**знать технику составления письменной информации; он должен уметь составить короткое, четкое, понятное и не требующее дополнительных вопросов сообщение. Он не должен свои научные познания излагать непонятными выражениями;**

**владеть техникой составления заключения; он должен уметь излагать все возможные варианты, ограничиваться существенным и в заключении обосновать конкурентную точку зрения или предложение;**

**составлять доклады о переговорах, протоколы и т.д.;**

**пользоваться техникой ведения беседы.**

# 6. Руководство штабами со стороны их начальников

**Кто хочет работать со штабами в качестве начальника, должен прежде всего расстаться с устаревшим представлением, что начальник должен знать и уметь больше, чем его сотрудники.**

**Начальник, не терпящий, когда штабы при выполнении своих задач по информированию и консультированию открыто излагают свое мнение, даже если начальник этого не желает, не может успешно работать со штабами. Для этого сперва должны быть созданы необходимые моральные предпосылки.**

**При руководстве штабами со стороны начальников, действуют следующие принципы:**

**Кто думает, что сможет руководить штабами по принципу приказа и повиновения, т.е. с помощью указаний и служебных бесед, тот быстро поймет, что ожидаемого успеха не будет. Таким образом нельзя пробудить инициативу и мышление.**

**Важнейшими средствами руководства штабами являются беседы и совещания с сотрудниками.**

**Штаб должен так выполнять возложенные на него задачи, чтобы иметь возможность вносить независимые предложения.**

**Штабы, постоянно просящие помощи и совета у начальника или других подразделений, не поняли сущности своей работы.**

**Начальник обязан энергично препятствовать каждой попытке штаба возвратить свои полномочия.**

**После того, как штабу дано конкретное задание по консультированию, начальник не должен оказывать ему помощь при выполнении в случае возникновения трудностей.**

**Начальник должен проверять предложения штаба на их пригодность и решать, как он может использовать его идеи.**

**Начальники, считающие, что они сами ничего не понимают в деле и поэтому безоговорочно принимают предложения штаба, неправильно понимают функции штаба при принятии решений.**

**Задача штаба состоит в оказании помощи начальнику при обосновании им своего решения путем выработки альтернативных вариантов и выбора оптимальных путей.**

**Задача начальника состоит в том, чтобы выбрать из предложений штаба такие, которые кажутся ему наилучшими с точки зрения политики и целей предприятия. Если он не в состоянии это делать, то он не может выполнять свои функции при современном управлении экономикой. В этом случае штабы превращаются в пресловутых «серых кардиналов».**

**Каждый начальник, имеющий в своем подчинении штабы, должен четко себе представлять, что штаб может успешно работать только в том случае, если он будет информирован об основных вопросах политики предприятия, касающихся его задач.**

**Кроме того начальник должен ориентировать штабы о результатах их работы, чтобы они были в курсе, какую реакцию вызвали их предложения. Иначе штабная работа потеряет свой смысл. Тогда может наступить момент, когда доклады штабов будут иметь все меньшую содержательность и в конце концов превратятся в чисто формальное выполнение своих обязанностей.**

# 7. Взаимодействие между штабом и линией, а также между штабами

**Руководство фирмы должно заботиться о том, чтобы были разработаны и доведены до сведения всех участников четкие правила, определяющие взаимные права и обязанности. Далее оно должно следить за соблюдением этих директив и быть уверенным, что существует ясность в вопросе разделения компетенции между штабом и линией и во взаимодействии различных подразделений предприятия.**

**При этом действуют следующие принципы:**

**Штаб не имеет права давать указания линии и другим подразделениям. В его функцию входят информирование и консультирование, а также убеждение на основании имеющихся знаний и с помощью аргументов.**

**С другой стороны другие подразделения также не могут давать указания штабу, за исключением прямого начальника, которому подчинен штаб.**

**Штаб имеет право на получение информации от других подразделений. Она составляет основу его успешной работы. Осуществление этого права дает возможность непосредственного доступа ко всем подразделениям предприятия. То есть он может напрямую общаться с любым подразделением. В наиболее важных случаях он обязан информировать начальника соответствующего подразделения.**

**Каждое должностное лицо обязано, т.е. имеет право получать информацию от штабов по служебным вопросам и пользоваться их рекомендациями. Это предписание представляет собой эквивалент обязанности линии давать информацию штабным подразделениям.**

**Если же в случае принятия ошибочного решения выяснится, что оно было принято без согласования со штабным подразделением, то это следует расценивать как нарушение обязанностей.**

**Штаб обязан осуществлять консультирование без соответствующего запроса, если это консультирование может принести пользу другому подразделению. Он также должен консультировать по собственной инициативе даже там, где на эти консультации не обращают никакого внимания.**

**Хорошим способом поддержания доверительного сотрудничества как между штабами и линией, так и между штабными подразделениями является проведение совещаний с сотрудниками, в которых одновременно принимают участие сотрудники как линейных, так и штабных подразделений.**

**Начальник, проводящий такое совещание, должен понимать, что его задача состоит в руководстве сотрудниками штабов и линии. Для него должно быть важным , чтобы положить в основу своего решения инициативу обеих сторон.**

**Важно, чтобы руководство фирмы принципы сотрудничества между штабом и линией, а также между штабами сделало обязательными для всех директивами. Оно должно быть всегда уверенным в том, что они всеми соблюдаются, в разделение компетенции между штабом и линией внесена ясность.**

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

**Научно-технический прогресс и развитие знаний всё более усиливает роль штабных специалистов в успешной деятельности предприятия.**

**Поэтому задача подбора персонала для выполнения данной работы, установления чётких принципов сотрудничества между подразделениями, выполняющими штабные и линейные функции, является важным фактором эффективного управления крупным промышленным предприятием.**

# ЛИТЕРАТУРА

**1. Методические материалы курса «ЕВРО-МЕНЕДЖМЕНТ»**