

ГЛАВА 5

ИДЕАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖЕР – ПОЛУБОГ, ПОЛУЧЕЛОВЕК

Менеджер – это “каждый, кто участвует в управлении организацией, имея право распоряжаться ее ресурсами, будь то деньги, труд или оборудование, для решения задач организации”.

Д.Статт. Краткий словарь по менеджменту

5.1. ТИПОЛОГИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Способному к руководству человеку присущи такие качества, как общие способности, специфические свойства и индивидуальные отличия.

Никакая организация, независимо от ее предназначения, вида деятельности, размеров, формы собственности и других отличительных признаков, не способна функционировать без руководителей (менеджеров). Основная задача и специфическая особенность деятельности этих специалистов – не самим выполнять работу, а организовывать для этого других.

Кто же он, менеджер? Это специалист, который профессионально управляет деятельностью конкретного хозяйственного звена в условиях рынка. Это управляющий, который одновременно работает на трех “хозяев”:

- на владельца предприятия или фирмы: окупает издержки производства и дает прибыль;
- на персонал предприятия: организовывает его эффективную работу и обеспечивает достойную оплату труда;
- на рынок: борется за достойное место своего предприятия среди конкурентов.

Важно отметить, что *каждый менеджер отличается своей индивидуальностью*, т.е. имеющимися у него деловыми, моральными, социальными и психологическими качествами. Тем не менее, Ли Якокка указывает, что вся деятельность менеджера в конечном итоге сводится к трем понятиям: “люди, продукт, прибыль”. Причем важнейшим из них являются люди: оптимальное использование и учет этого фактора является наиболее сложной проблемой и наивысшим достижением любого руководителя. Исходя из такого подхода, все разнообразие индивидуальных особенностей менеджеров целесообразно свести к определенным типам, пользуясь таким показателем, как *отношения менеджера с подчиненными*. Пользуясь этим критерием, можно выделить три типа менеджеров: автократический, демократичный и либеральный.

Следует оговориться, что выделенные типы руководителей достаточно условны и “в чистом виде” не встречаются. Реально каждый менеджер наделен некоторыми признаками всех трех типов. В то же время, как правило, в стиле руководства конкретного менеджера один из приведенных типов отношения к подчиненным преобладает, выражен более ярко и выпукло.

5.1.1. АВТОКРАТИЧЕСКИЙ ТИП РУКОВОДИТЕЛЯ

“Я батальоны в атаку матом поднимал!”
Фильм “Председатель”

Выдвижению на первый план управленца-диктатора, волевого, бескомпромиссного и жестокого по отношению к подчиненным, способствовала промышленная революция, когда управление основывалось на принципе “Работай, не раздумывая!”. В начале XX столетия

диктаторские принципы руководства были основными из-за применения конвейерной системы производства, обеспечивавшей высокую производительность.

Жестокость – древнейшая радость человечества.

Ф.Ницше

Руководитель-автократ отличается склонностью к единоначалию в гипертрофированной форме, чрезмерной централизацией власти, самостоятельным решением не только существенных, но и мелких вопросов, осознанным ограничением контактов с подчиненными. Это догматик, стремящийся подчинить коллектив своей воле, не терпящий возражений и не прислушивающийся к мнению других. Такой руководитель часто вмешивается в работу подчиненных и жестко контролирует их действия, требует пунктуального выполнения всех указаний. Этим он снижает их активность, отучает думать и приучает только исполнять приказы.

Подобное поведение способствует возникновению обстановки слепой покорности, беспрекословного согласия со всем, что говорит и делает начальник, его восхвалению, лести и подхалимажу, создает предпосылки для служебных злоупотреблений, барских замашек и угодничества.

Миром правят страх и деньги. Страх – ваш, деньги – мои.

Г.Кирпа

Автократ намеренно апеллирует к потребностям подчиненных более низкого уровня. Д.Мак-Грегор автократическое руководство назвал теорией “Х”. Исходя из положений этой теории, *автократ максимально централизует полномочия, не позволяет работникам участвовать в принятии решений*, совещания проводит ради соблюдения формальностей, поскольку все решения подготовлены им заблаговременно и самостоятельно. Он очень требователен и придирчив, требует, чтобы обо всех деталях докладывали лично ему. Установлено, что около 60% деятельности менеджера-автократа состоит из приказов, команд и указаний.

Руководящие работники, не позволяющие, чтобы им перечили, и ослепленные собственной спесью и чванством, в конце концов, начинают игнорировать либо приуменьшать силу и значимость своих действительных либо потенциальных конкурентов.

Из аналитического отчета американской корпорации

Менеджер автократического типа не любит критики в свой адрес и не реагирует на нее, своих ошибок не признает, однако сам критикует часто и с удовольствием. Он считает, что административное наказание – наилучший способ влияния на подчиненных с целью достижения максимальных результатов. Работает много, принуждая к этому и других, в том числе и во внеурочное время, его требования часто выходят за рамки трудового законодательства.

Менеджер-автократ в отношениях с людьми часто несдержан и груб, для него характерно явно недостаточное уважение к подчиненным. Не обращает внимания на отношения в коллективе. Сознательно ограничивает общение с подчиненными и держит их на расстоянии. Его в первую очередь интересует выполнение поставленных им задач. Может пойти на рассчитанный риск. Иногда может быть корректным, внимательно выслушать подчиненных, похвалить их идеи и предложения, но при принятии окончательного решения мнениями подчиненных пренебрегает. Наиболее способные и инициативные подчиненные, знающие себе цену, имеющие чувство собственного достоинства, стремятся уйти от менеджера-автократа.

Требуй от человека невозможного – и тогда он отдаст тебе все.

Н.Бонапарт

Следует признать, что нередко такие методы и приемы работы вызывают симпатию и уважение благодаря оперативному решению задач.

В представлении подчиненных автократом иногда выглядит руководитель, который вполне резонно действует в соответствии с четким планом, реализует его, преодолевая трудности и препятствия. Он может быть требовательным, жестким, бескомпромиссным, но справедливым и прислушивающимся к дельным предложениям.

Не следует смешивать автократичность с единоначалием, которое является одной из основ управления, но не правом решать все вопросы управления единолично.

Чаще всего *менеджеры-автократы – это властные люди, настойчивые и упрямые, с чрезмерно развитым самолюбием, стремлением к престижности, с преувеличенной оценкой своих возможностей и чрезмерным стремлением к внешним атрибутам власти.* По темпераменту это чаще холерики.

Автократический стиль возникает в условиях, когда основным показателем деятельности является результат, а способам его достижения особого внимания не придают. *Такой тип руководителя характерен для командно-административной, тоталитарной системы, основанной на широком применении давления, силового принуждения, пренебрежения мнением и достоинством подчиненных.*

Ничто в себе так не уверено, как невежество.

К.Льюисон

Руководители такого типа становятся великолепными администраторами, возможно, потому, что двусмысленность, неопределенность и нерешительность для них невыносимы. Они настаивают на том, чтобы получать полную информацию, и чувствуют себя очень неуютно, когда не получают ее.

Следует отметить, что у *менеджера-автократа, как правило, оперативно работает аппарат управления, суровая исполнительская дисциплина, высокая ответственность работников.*

Для того, чтобы действовать иначе, руководителю в первую очередь необходим более высокий уровень общей культуры и моральной зрелости.

Часто авторитарность служит маскировкой некомпетентности менеджера либо отсутствия у него организаторских способностей.

5.1.2. ДЕМОКРАТИЧЕСКИЙ ТИП РУКОВОДИТЕЛЯ

*Я не согласен ни с одним словом, которое вы говорите,
но готов умереть за ваше право это говорить.*

М.Вольтер

Развитие промышленности и усложнение условий производства вызвали необходимость в профессиональной подготовке рабочих, осмыслении ими выполняемой работы. У рабочих начал проявляться интерес к своему труду, и появилась потребность в руководителях, исповедующих принципы справедливости, умеющих прислушаться к мнению рабочих, учитывать их советы.

Демократический тип руководителя отражает современные подходы в менеджменте. Д.Мак-Грегор назвал их теорией “У”, согласно которой демократический руководитель делает упор на потребности более высокого уровня: потребности в высокой цели, принадлежности, автономии, самовыражении.

Характеристику такого типа руководителя сформулировал А.Файоль: “Он должен владеть даром предвидения, высокими организаторскими способностями, иметь крепкое здоровье, высокоразвитый интеллект, уровень культуры и этики делового поведения”.

Менеджер-демократ стремится предоставить подчиненным самостоятельность, соответствующую их квалификации и функциям, которые они выполняют. Он привлекает их к таким видам деятельности, как определение цели, подготовка и принятие решений, оценка работы; создает необходимые условия для выполнения работы, справедливо оценивает усилия работников, с уважением относится к людям. Демократическому типу руководства присуще стремление к децентрализации полномочий.

Руководитель этого типа лично занимается только наиболее сложными вопросами, а подчиненным доверяет решение остальных, единолично решает только самые срочные. Он советуется с ними и прислушивается к их мнению, не подчеркивая своего преимущества, стимулирует инициативу снизу, выказывая уважение к подчиненным, указания дает не в форме приказаний, а в виде предложений, советов и даже просьб, не только выслушивает мнения подчиненных, но и учитывает их. Приказы и команды составляют только около 5% всей его деятельности.

Хочешь знать, как обращаться с человеком, поставь себя на его место.

Маршал К.Рокоссовский

Менеджер-демократ хорошо знает достоинства и недостатки подчиненных, *спокойно воспринимает возражения или критику его позиции или мнения и считает неразумным всегда настаивать на собственном решении.* В отношениях с подчиненными тактичен, выдержан, доброжелателен, с пониманием относится к их запросам и интересам, стремится влиять на подчиненных убеждением. Регулярно оповещает сотрудников о положении дел, не скрывает возникших трудностей.

При контроле деятельности акцентирует внимание не только на формальных результатах деятельности, а и на реальных делах. Контроль деятельности подчиненных проводит не единолично, а с привлечением наиболее опытных и авторитетных работников, обращая при этом внимание не только на формальное выполнение его указаний и распоряжений, но и на реальный результат.

Стремление учитывать мнение подчиненных и коллег объясняется не отсутствием собственного мнения и желанием разделить с ними ответственность за возможные ошибки, а уверенностью в том, что при умело организованном обсуждении легче найти оптимальное решение. В ситуациях, где автократ обычно действует приказом, требуя неукоснительного исполнения указаний, менеджер-демократ достигает результатов убеждением подчиненных в целесообразности, необходимости и важности выполнения задания.

Конфликты в коллективе он воспринимает как закономерное явление, стремится их конструктивно разрешать и извлекать максимум пользы для себя и подчиненных при анализе конфликтных ситуаций. Этому способствует информированность менеджера о действительном положении дел в его подразделении, настроениях и взаимоотношениях подчиненных

Искренность руководителя оплачивается доверием подчиненных.

Менеджер-демократ считает своей обязанностью постоянно, обстоятельно, с полной ответственностью информировать подчиненных о состоянии дел и перспективах развития организации. Такая система общения облегчает мобилизацию подчиненных на выполнение задач. Он ориентируется на возможности подчиненных, их естественное стремление к самовыражению своего интеллектуального потенциала. Этим стимулируется творческая активность, восприятие персоналом целей организации как своих собственных, создается творческая атмосфера взаимного доверия и сотрудничества, в которой люди осознают свою значимость и ответственность, а дисциплина трансформируется в самодисциплину.

Демократичные подходы к управлению персоналом отнюдь не отменяют и не затрудняют единоначалия, не ослабляют власти руководителя. Более того, *реальная власть и авторитет руководителя растут и укрепляются, поскольку он обходится в отношениях с подчиненными без грубого натиска и принуждения, унижения и оскорбления людей, а опирается на способности работников, видит и уважает в каждом из них личность.*

К недостаткам руководителей такого типа можно отнести низкую оперативность принятия управленческих решений и замедленное приспособление к изменяющимся условиям обстановки.

5.1.3. ЛИБЕРАЛЬНЫЙ ТИП РУКОВОДИТЕЛЯ

“Ребята, давайте жить дружно!”

Мультфильм “Леопольд и золотая рыбка”

Руководитель-либерал отличается чрезмерной мягкостью характера и поведения, отсутствием размаха в деятельности, безынициативностью и ожиданием указаний сверху, нежеланием принимать на себя ответственность за решения и их последствия. Мало вникает в дела подчиненных и не проявляет достаточной активности, выступает в основном в роли посредника во взаимоотношениях с другими коллективами. *Руководитель такого типа непредсказуем в действиях, легко поддается влиянию окружающих, пасует перед обстоятельствами и мирится с ними, может без серьезных оснований отменить принятое ранее решение.* Как правило, он очень ограничен, неуверен, сомневается в собственной компетентности, неясно представляет свое положение в служебной иерархии.

Менеджер-либерал во взаимоотношениях с подчиненными внимательный и добродушный, относится к ним с уважением, стремится помочь в решении проблем. Он готов выслушать критику и предложения, но чаще всего оказывается неспособным реализовать то, что было предложено. Не желая портить отношения с подчиненными, недостаточно требователен к ним, часто избегает решительных мер. Способен пренебрегать собственными принципами, если следование им угрожает его популярности в глазах руководства или подчиненных.

Менеджер либерального типа в стремлении приобрести авторитет или повысить его способен давать различные льготы, неза заслуженные премии, оттягивать увольнение неспособных работников. Редко пользуется своим правом говорить “нет”, легко раздает нереальные обещания. *Если подчиненные не желают выполнять его указание, он, скорее, сам выполнит работу, нежели заставит сделать это недисциплинированного работника.*

“Господа, не стреляйте в пианиста, он играет, как умеет!”

Обращение к посетителям салуна на Диком Западе

Менеджер-либерал не может отстаивать свою позицию, особенно в экстремальных условиях. Часто ссылается на ограниченность в правах и невозможность принять то или иное решение. Если высшее руководство ставит задачи, которые не укладываются в действующие нормативы или законы, менеджер либерального типа даже не допускает мысли, что можно отказаться выполнить подобное указание. Делает ставку на безусловное выполнение действующих положений, должностных инструкций, административных предписаний, компенсируя этим отсутствие или недостаток способностей к самостоятельным действиям.

Подчиненные менеджера-либерала, имея большую свободу действий, пользуются ею на свое усмотрение, сами ставят себе задачи и выбирают способы их решения. Поэтому перспективы выполнения тех или иных задач в значительной степени зависят от интересов и настроений самих работников.

Руководитель такого типа не имеет четко выраженных организаторских способностей, нерегулярно и неэффективно контролирует и регулирует деятельность подчиненных, результаты его деятельности как руководителя невысоки. Он не слишком заинтересован в собственном служебном росте, понимает, что находится не на своем месте, и с готовностью уступает его другому менеджеру.

Причин существования менеджеров-либералов несколько. Прежде всего, это тип темперамента и характер: нерешительность, добродушие, стремление избежать конфликтов и споров. Возможно, что имеет

место недооценка важности задач, стоящих перед его подразделением, и непонимание собственной ответственности как руководителя. Это может быть способный, творческий человек, но не имеющий организаторских способностей.

5.1.4. СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ТИПОВ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

В стиле руководства конкретного менеджера один из трех типов отношения к подчиненным преобладает, выражен более ярко и выукло.

Для лучшего понимания отличительных особенностей каждого типа руководителя их основные характеристики сведены в таблицу. 10 наиболее важных аспектов деятельности менеджера по управлению персоналом отображены в табл. 5.1. Это дает возможность сравнить, как руководитель того или иного типа

Характеристика	Авторитар	Демократ	“Либерал”	
1	Способ принятия решений	Все вопросы решает сам	Перед принятием решений советуется с подчиненными	Ждет указаний от руководства
2	Способ доведения указаний до исполнителей	Приказывает, отдает команды и распоряжения	Предлагает, просит	Просит
3	Способ распределения ответственности	Берет на себя или перекладывает на подчиненных	Ответственность распределяется в соответствии с полномочиями	Снимает с себя всякую ответственность
4	Отношение к инициативе подчиненных	Полностью глушит	Хвалит, использует в интересах дела	Отдает инициативу в руки подчиненных
5	Отношение к подбору кадров	Опасается квалифицированных работников, стремится от них избавиться	Подбирает деловых и грамотных работников	Подбором кадров не занимается
6	Отношение к уровню собственных знаний и умений	“Все знает и все умеет”	Постоянно повышает квалификацию, стимулирует к этому подчиненных	Повышает уровень своих знания
7	Стиль общения	Выдерживает дистанцию	Любит общаться, настроен дружелюбно	Избегает общения
8	Характер отношений с подчиненными	Зависит от настроения	Ровные отношения со всеми, постоянный самоконтроль	Мягкий, добрый
9	Отношение к соблюдению дисциплины	Сторонник жесткой, формальной дисциплины	Применяет индивидуальный подход, сторонник разумной дисциплины	Требует формального соблюдения дисциплины
10	Отношение к методам морального влияния	Наказание считает основным способом стимулирования, поощряет любимцев по праздникам	Постоянно использует разнообразные способы стимулирования	Использует разнообразные способы стимулирования
11	Характеристика по Н.А.Пиличеву	“Делай по-моему”	“Делай, как договорились”	“Делай, как хочешь”

5.2. ЧТО ТАКОЕ СТИЛЬ РУКОВОДСТВА

Требовательность необременительна, если она принципиальна, если она распространяется на всех, и в первую очередь на того, кто требует.

5.2.1. ПОНЯТИЕ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА И ЕГО СОСТАВЛЯЮЩИЕ

Наилучший стиль руководства в конкретной ситуации тот, который основывается на реальном положении вещей.

В процессе практической деятельности работа менеджера приобретает определенную устоявшуюся форму и содержание – стиль руководства, под которым понимается совокупность наиболее часто применяемых им принципов и методов управления. Это *реальный стиль руководства* конкретного менеджера.

Обычно под словом “стиль” понимают такую особенность, которая не имеет количественного измерения и воспринимается как нечто такое, что отличает один объект от другого.

Понятие “*стиль руководства*” применяется в таких значениях: философия менеджмента, климат в группе, модель или система управления, поведение менеджера в отношении персонала, техника управления.

Стиль руководства – это гибкое поведение менеджера по отношению к сотрудникам, которое изменяется во времени в зависимости от ситуации и проявляется в способах выполнения управленческих функций подчиненным менеджеру управленческим аппаратом. Это понятие характеризует не только стиль работы руководителя, но и всего аппарата управления.

Стиль менеджера – это совокупность типовых и относительно стабильных приемов влияния менеджера на подчиненных с целью обеспечить выполнение ими поставленных задач. Стиль руководства проявляется в том, какими приемами менеджер побуждает подчиненных к инициативному, творческому выполнению возложенных на них обязанностей, как контролирует результаты деятельности. Стиль характеризует *устойчивость*, которая проявляется в регулярном повторении тех или иных приемов управления.

Стиль руководства тесно взаимосвязан с методами управления. Методы как совокупность приемов воздействия на персонал для обеспечения его совместной деятельности – понятие объективное, существующее независимо от руководителя.

Существует достаточно много подходов к классификации стилей руководства. Чаще всего стиль руководства отождествляют с типологией руководителей и рассматривают три стиля: *автократический, демократический и либеральный*.

В реальной жизни автократический, демократический и либеральный стили управления, как и соответствующие типы руководителей, в чистом виде не встречаются, на практике они используются в различных сочетаниях. Эффективность того или иного стиля или их сочетания определяется конкретными условиями деятельности, которые постоянно и довольно часто меняются.

Автократический стиль руководства приемлем в экстремальных условиях при неблагоприятном стечении обстоятельств. Он применим в формальных организационных структурах, и на практике используется в случаях, когда менеджер:

- обладает всей полнотой власти и не имеет преград для ее использования;
- имеет право на любые чрезвычайные полномочия;
- обладает набором уникальных знаний и навыков;
- руководит формально, не является действительным лидером;
- не имеет поддержки и понимания в коллективе;
- в соответствии с классификацией относится к автократическому типу личности менеджера.

*Демократия – это не вседозволенность,
где нет вседозволенности – там и есть демократия.*

Г.Хазанов

Демократический стиль руководства наиболее эффективен в условиях рынка. На практике он применяется как в формальной, так и в неформальной структуре и при таких обстоятельствах, когда менеджер:

- может самостоятельно устанавливать границы использования своей власти;
- коллектив может снять его с должности и заменить другим членом коллектива;
- выбор возможных санкций в отношении подчиненных у менеджера ограничен;
- менеджер стремится поделить власть с подчиненными;
- в соответствии с классификацией относится к демократическому типу личности менеджера.

Либеральный стиль руководства наименее эффективен в любых условиях деятельности. Применение этого стиля обусловлено, в первую очередь, личностными качествами менеджера и условиями деятельности, когда менеджер:

- не обладает реальной властью;
- ориентируется на максимальную поддержку неформальных отношений с подчиненными;
- несменяем на занимаемой должности, поскольку существующее положение всех устраивает;
- не может реально применить никаких санкций к нерадивым работникам;
- недостаточно компетентен, обладает низкой квалификацией;
- в соответствии с классификацией относится к либеральному типу личности менеджера.

Другой важной причиной применения либерального стиля руководства являются подчиненные, в случаях, когда они:

- имеют больше власти, нежели руководитель;

- не принимают установленный порядок;
- легко и с готовностью поднимают мятеж или забастовку;
- плохо организованы;
- являются учеными или высококвалифицированными работниками с редкими знаниями и умениями, осознающими свою незаменимость.

Менеджер, стремящийся быть эффективным, не может постоянно, в любой производственной ситуации применять один и тот же стиль. Не существует универсального стиля руководства. Это принципиальное положение вытекает из самого определения понятия “стиль руководства”. *Наилучший стиль в конкретной ситуации* тот, который основывается на реальном положении вещей. Опытный и грамотный руководитель умело пользуется различными методами, стилями управления, которые наиболее подходят к конкретной ситуации. В этом и состоит суть ситуационного метода управления.

Какой из двух эффективных стилей руководства рекомендуется применять в зависимости от конкретного учитываемого фактора, показано в табл. 5.2.

№	Основной учитываемый фактор при выборе стиля	Рекомендуемый стиль руководства	
		<i>Авторитарический</i>	<i>Демократический</i>
1	Способности работника	Не умеет работать	Умеет работать
2	Отношение к работе	Не желает работать	Желает работать
3	Содержание задания	Простое задание	Сложное задание
4	Рабочая ситуация	Неблагоприятная	Благоприятная

РЕКОМЕНДАЦИИ

Таблица 5.2

Какой стиль руководства выбрать?

Формирование стиля руководства – это длительный, непрерывный и сложный процесс. Следует также помнить, что любое руководство осуществляется конкретным человеком, который вносит свои индивидуальные черты в применяемый им стиль руководства. *В стиле каждого менеджера обязательно проявляется его тип отношения к подчиненным.* Стиль каждого руководителя обязательно имеет отпечаток его неповторимой личности, он носит присущие этому человеку *индивидуальные особенности* и, в первую очередь, определяется:

- степенью овладения знаниями современного менеджмента;
- особенностями характера и темперамента;
- уровнем профессионализма, практическим опытом и деловыми качествами;
- интеллектом, нравственными и моральными качествами, общей культурой;
- жизненными установками и ценностями;
- степенью соответствия личных качеств характеру объекта управления;
- умением и манерой общаться с людьми в процессе работы.

Одним из условий эффективности управления с помощью определенного стиля является *соответствие выполняемой работы индивидуальным качествам самого менеджера.* Опыт показывает, что дело движется очень тяжело, а менеджер не получает удовлетворения от работы, когда она не соответствует его характеру, противоречит его философии, идеалам и интересам.

Эффективность применения выбранного стиля руководства *зависит также от степени соответствия его типу личности менеджера:* автократу непросто применить либеральный стиль руководства в соответствующей ситуации, равно как и либералу трудно применить авторитарический стиль, даже когда этого

объективно требует обстановка.

*Нет ничего более легкого, чем быть занятым,
и ничего более трудного, чем быть результативным.*

А.Маккензи

Стиль деятельности каждого менеджера непосредственно связан с *рациональной организацией его личной работы*, в том числе:

- планированием и распределением рабочего времени;
- умением проводить совещания, переговоры, беседы;
- использованием информации и технических средств;
- постоянным повышением деловой квалификации;
- умением проводить свободное время и отдыхать.

Стиль менеджера определяет не только его деятельность как руководителя, он сказывается на всех ~~сторонах деятельности организации, и непосредственно~~ на работниках, на атмосфере в коллективе, взаимоотношениях между руководителем и подчиненными.

5.2.2. “РЕШЕТКА” МЕНЕДЖМЕНТА – ДВУМЕРНОЕ ОПИСАНИЕ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА

Жесткие руководители могут быстро добиться хороших кратковременных результатов, но ценой потери наиболее ценных работников.

Р. Блейк и Дж.Моутон, авторы работы “Научные методы управления”, предложили управленческую сетку для анализа работы менеджеров – “решетку” менеджмента, исходя из допущения, что *важнейшими объектами внимания являются люди и производство*. Каждый менеджер должен знать, какова его личная “решетка”. Это позволит ему иметь четкие ориентиры в своей деятельности, повысить квалификацию, оптимизировать собственный стиль руководства. Определите свою личную “решетку” с помощью теста.

ТЕСТ №4

ОРИЕНТАЦИЯ НА ЛЮДЕЙ ИЛИ НА ЗАДАЧУ?

Тест содержит 30 утверждений, которые отражают особенности управленческого поведения. Представьте, что Вы руководите рабочей группой и вынуждены в различных производственных ситуациях действовать тем или иным образом. При ответе на каждое утверждение теста Вы можете выбрать один из четырех возможных вариантов ответов: “В” – всегда, “Ч” – часто, “Р” – редко, “Н” – никогда.

1. Я руковожу обсуждением производственных задач в рабочей группе.
2. При отставании от графика работ я организовываю сверхурочные работы.
3. Я предоставляю своим сотрудникам полную свободу действий при выполнении работы.
4. Я требую, чтобы все работники выполняли производственные задания одинаковым способом.
5. Я позволяю работникам критические оценки при решении производственных проблем.
6. Я делаю все от меня зависящее, чтобы моя группа была лучшей среди других конкурирующих групп.
7. Я лично выступаю как полномочный представитель своей группы.
8. Я побуждаю подчиненных к большему старанию.
9. Я составляю жесткий график работы.
10. Я предоставляю подчиненным полную инициативу.
11. Я много работаю в надежде на повышение.
12. Я терпеливо отношусь к медлительности своих подчиненных и их неуверенности.
13. В присутствии посетителей я лично представляю группу.
14. Я стремлюсь поддерживать высокий темп работы подчиненных.
15. Я предоставляю подчиненным возможность работать с “развязанными” руками.
16. В конфликтных ситуациях, возникающих среди подчиненных, я выступаю в качестве посредника.
17. Я вникаю во все детали производства.
18. Я лично представляю группу в ее отношениях с внешним миром.
19. Я неохотно предоставляю подчиненным свободу действий.
20. Я сам решаю, что делать и как делать.
21. Я всячески побуждаю работников к росту производительности труда.
22. Я делегирую наиболее способным работникам полномочия, которые мог бы оставить себе.
23. Я прошу подчиненных работать интенсивнее.
24. Я разрешаю подчиненным выдвигать много инициативных предложений.
25. Я действую, не советуясь с подчиненными.

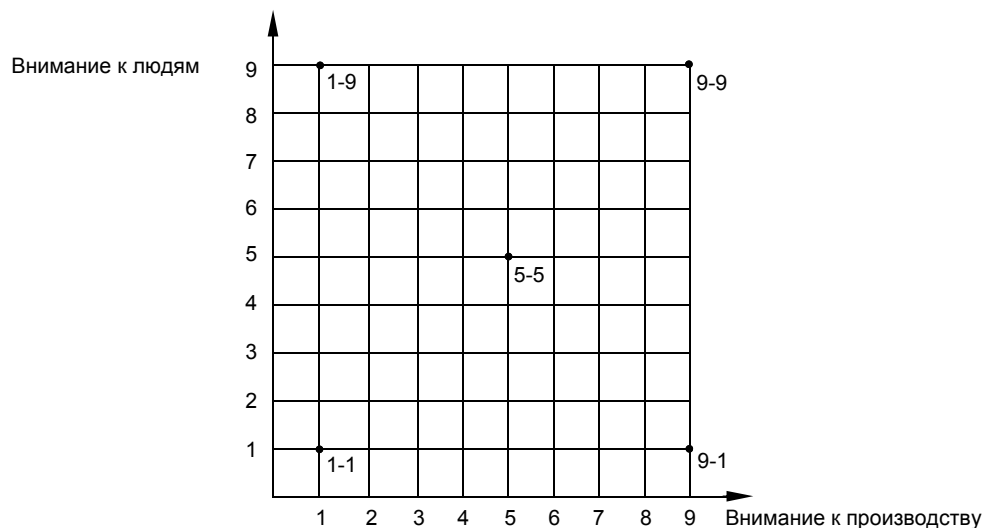


Рис. 5.1. График "решетки" менеджмента

26. Я вношу изменения в способы выполнения заданий подчиненными.
 27. Я считаю, что работники должны строго соблюдать все инструкции и предписания.
 28. Я считаю, что подчиненные критически оценивают свою деятельность.
 29. Я не объясняю подчиненным, почему принимаю те или иные решения.
 30. Я разрешаю подчиненным самостоятельно определять ритм своей работы.
- Порядок обработки результатов** на стр. 315.

Р.Блейк и Дж.Моутон в результате многочисленных исследований и наблюдений пришли к выводу, что результат любой деятельности достигается в "силовом поле" между производством и человеком (рис. 5.1).

Горизонтальная ось характеризует объем производства, выраженный в разнообразных формах товаров и услуг, в постоянном стремлении иметь максимальные прибыли и минимальные издержки производства. *Вертикальная ось* – отношение к работникам, стремление создать условия труда, максимально соответствующие потребностям и желаниям людей, чтобы они испытывали удовлетворение от работы.

Между этими двумя направлениями существует определенное противоречие, которое и создает "силовое поле". Авторы разделили каждую ось на 9 градаций и выделили пять характерных стилей управленческого поведения, направленность которых зависит от их места в "решетке" менеджмента:

– **"9-1"** – *стиль управления полностью ориентирован на производство*. Людям уделяется минимальное внимание, организован повсеместный контроль и надзор. Господствует жесткий курс администратора, для которого важнее всего производственный результат, а человек – только исполнитель. Работа не приносит сотрудникам удовлетворения, они отказываются от участия в поиске оптимальных решений проблем, готовности разделить ответственность и под любым предлогом стремятся уйти из подчинения "диктатора". В итоге менеджер насильственно подавляет возникающие конфликты, сам постоянно пребывает в состоянии стресса, что приводит к усилению администрирования, увеличению текучести кадров, уходу лучших работников;

– **"1-9"** – *на первом месте человеческие отношения*, производительность труда на втором плане, исповедуются принципы: "быть человечным с подчиненными", "главное – хорошие отношения в коллективе". Многим работникам такая обстановка нравится, но производство страдает, работники не имеют стимулов, становятся малоинициативными, возникают конфликты, но менеджер стремится сгладить противоречия, не принимая принципиальных и конструктивных решений;

– **"5-5"** – *практическая деятельность направлена на поиск компромиссов*, налицо как определенные заботы о производстве, так и о людях, но никто полностью не использует свой потенциал. Нередко такой стиль руководства практикуют руководители либерального типа, а также молодые менеджеры, находящиеся на этапе своего становления. Результат подобного руководства: 50% возможного при половинной заинтересованности в труде. Если возникают конфликты, то разрешить их стараются демократичным путем;

– **"1-1"** – *слабый менеджмент с неэффективным исполнением и ленивыми работниками*: работать так, чтобы не уволили, не заботиться ни о ком и ни о чем. Менеджер ни к чему не стремится – ни к успехам в производстве, ни к гуманным условиям труда;

– **"9-9"** – *стиль, направленный на максимальный производственный результат при максимально возможном учете потребностей персонала*. Этот стиль состоит в умении так построить работу, чтобы сотрудники видели в ней возможность самореализации и подтверждения собственной значимости. Если же менеджеру удастся еще и создать такие условия работы, которые позволят работникам наилучшим образом

использовать свои возможности и весь свой потенциал, то достижение такого уровня менеджмента станет вполне реальным.

Деятельность менеджера оценивают не по его намерениям, а по результатам. У мягких руководителей могут быть хорошие намерения, добрые отношения с персоналом, но плохие производственные результаты. Жесткие руководители могут быстро добиться хороших кратковременных результатов, но ценой потери наиболее ценных работников. К хорошим долговременным результатам может привести только справедливое отношение к сотрудникам, которое базируется на своде правил, одинаково применяемых ко всем.

5.2.3. ТРЕБОВАНИЯ К СОВРЕМЕННОМУ СТИЛЮ РУКОВОДСТВА

Никогда ни один человек, который получает высшую зарплату, не должен заниматься работой, которую мог бы выполнить кто-то иной с низшей зарплатой.

В.И.Терещенко

Современная теория и практика менеджмента рассматривает в качестве *безусловных и основополагающих требований к современному стилю руководства* следующие:

- обоснованное распределение полномочий и ответственности между исполнителями;
- своевременное информирование коллектива о необходимости и критериях принятия решений по тем или иным вопросам;
- всемерное и всестороннее привлечение персонала к выработке и реализации принятых решений;
- поручение конкретных заданий работникам с учетом их способностей, навыков и знаний;
- уважительное отношение к предложениям и просьбам подчиненных;
- сплочение коллектива, подкрепление существующих деловых отношений неформальными связями;
- создание в трудовом коллективе нетерпимого отношения к нарушениям дисциплины и стремлениям скрыть недостатки в работе;
- воспитание у сотрудников добросовестности и инициативы;
- проявление воли и настойчивости с целью своевременного и качественного выполнения заданий.

Руководитель, который озабочен вопросами максимальной эффективности своей работы и работы подчиненных, должен уметь применять различные стили и методы влияния на подчиненных в различных ситуациях. Вся сила менеджера – в умении общаться с подчиненными и действовать целесообразно, в

“Управляющий”	“Погонщик”
<p>Ведет коллектив за собой Учит людей, подсказывает и поясняет, но не выпячивает своих знаний Не ищет виновных, а исправляет ошибки Не приказывает, а говорит: “давайте сделаем” Максимально информирует коллектив обо всем, что касается его деятельности Умеет заинтересовать людей, организует работу так, что она становится для людей не только источником материального благосостояния, а и приносит моральное удовлетворение</p>	<p>Подгоняет коллектив “Все знает” и постоянно напоминает об этом подчиненным При возникновении неполадок ищет “крайних” Отдает приказания, подчеркивая собственное “я” Никогда ни о чем не информирует подчиненных, что порождает слухи Умеет самую интересную работу сделать нудной и монотонной, когда подчиненные думают только об окончании рабочего дня</p>

соответствии с такими принципами:

- поддержка у подчиненных чувства самоуважения;
- внимание к проблемам, а не к личностям;
- постановка только необходимых требований;
- поддержка обратных связей.

Опираясь на эти принципы, руководитель сможет добиться от подчиненных желаемых результатов:

- наведет на мысль тех, кому нужна лишь подсказка;
- даст совет тем, кому нужно, чтобы его постоянно наставляли, консультировали, подталкивали к действиям;
- даст прямые указания, напомнит о необходимости действовать пассивным и несообразительным;
- в категоричной форме прикажет, настойчиво потребует исполнения от тех, кто пренебрегает советами, указаниями и рекомендациями;
- уволит или снимет с должности, если нет другого способа вынудить людей подчиниться;
- поощрит подчиненного за добросовестное выполнение требований руководителя.

Представляет интерес перечень необходимых качеств эффективного менеджера с точки зрения профессора

В.И.Терещенко.

1. *Управляющий, а не погонщик.*

Десять качеств человека культурной, эффективной управленческой деятельности

1. *Уверенность в себе* – это вера в собственные силы, в то, что он способен выполнить возложенные на него обязанности. *Люди неохотно идут за руководителем, который не уверен в себе.*
2. *Строгость и требовательность.* Доброта – позитивная черта характера, однако менеджер должен уметь совмещать доброту с необходимой строгостью для соблюдения дисциплины труда и поддержания рабочей обстановки.
3. *Всегда критикует подчиненных положительно:* одно только перечисление ошибок подчиненных озлобляет их. Заканчивать разбор следует положительными указаниями.
4. *Умение поощрять и наказывать.* Не существует двух одинаковых людей, которые бы одинаково реагировали на критику и замечания. В каждом конкретном случае необходимо учитывать ситуацию, личность человека, его пол, возраст, образование, социальное положение. Женщины более чувствительны к поощрениям и наказаниям, которые к ним применяются. *Публичная критика – наивысшая мера наказания. Наиболее эффективна критика наедине.*
5. *Умение ценить время подчиненных.* Моральное разложение коллектива начинается именно тогда, когда менеджер явно пренебрегает временем подчиненных, так как он учит их самих не ценить собственное время.
6. *Уважительное, доброжелательное отношение к подчиненным.* Если коллектив возглавляет человек грубый, то возникает “цепная реакция” – атмосфера грубости и бескультурья устанавливается во всем коллективе. *Хамству нет никаких и никогда оправданий.*
7. *Умение говорить и молчать.* Исследования показывают, что менеджер 70% рабочего времени говорит и лишь 30% – пишет, читает, выполняет другую работу. Речь идет об умении по-деловому, доходчиво и быстро отдать распоряжение, четко выразить свою мысль. Умение молчать означает не “затыкать рот” подчиненным.
8. *Чувство юмора* облегчает отношения с другими людьми, а начальник, который не умеет посмеяться, пошутить, укорачивает не только собственную жизнь, но и усложняет работу подчиненных.
9. *Интересоваться, изучать подчиненных.* В жизни нет ничего более интересного, чем человек. Все люди разные, и каждый человек больше всего *ценит уважение к себе.*

Пять управленческих “почему?”

Профессор В.Терещенко утверждает, что современному стилю руководства присущ постоянный поиск ответов на такие вопросы:

– *Почему это делается?*

Существуют для этого какие-то реальные основания или так делали раньше, делаем и сейчас. Дисциплина требует, чтобы приказания менеджера исполнялись, однако, исполнив приказание, подчиненный должен иметь моральное право спросить у менеджера: почему и зачем мы это делаем?

– *Почему оно делается именно там, где оно делается?*

Это проблема организационной структуры организации. Следует иметь в виду, что нет и не может быть такого состояния, положения, которое было бы идеальным. Реорганизация структуры предприятия – постоянный процесс.

– *Почему то, что делается, делается именно тогда, когда оно делается?*

Это проблема планирования. С одной стороны, планы должны выполняться своевременно, с другой, бывают случаи, когда это ничего, кроме вреда, не принесет. Планы должны пересматриваться или уточняться при возникновении потребности в этом.

– *Почему данную работу выполняет именно этот человек, а не другой?*

Аксиома научной организации труда: *“Никогда ни один человек, который получает высшую зарплату, не должен заниматься работой, которую мог бы выполнить кто-то иной с низшей зарплатой”.* Если это правило выполняется, снижается себестоимость продукции, повышается продуктивность труда. В фирмах с грамотно поставленной организацией труда, помимо достаточного количества оргтехники, в штате достаточно секретарей, клерков, что повышает продуктивность специалистов и менеджеров. Руководитель должен постоянно стремиться к тому, чтобы каждый сотрудник выполнял работу в соответствии со своей квалификацией и зарплатой.

– *Почему это делается так, а не иначе?*

Не существует границ человеческого совершенства, всегда можно достичь большего. Хороший менеджер никогда не должен быть на 100% доволен собой, он не останавливается на достигнутом и постоянно задается вопросом: а нельзя ли сделать то, что я делаю, еще лучше?

5.3. РУКОВОДИТЕЛЬ И ЛИДЕР

Судьбы наций зависят от человеческих качеств, в первую очередь, качеств элиты, элитарных групп и их лидеров.
Д. Сорос

5.3.1. ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Менеджер – это, прежде всего, лидер в той или иной сфере бизнеса.

Каждый руководитель в зависимости от занимаемой должности наделен определенными функциями. *Функции руководителя* – это основные направления деятельности, решаемые им задачи:

- *стратегическая функция* включает определение целей, разработку стратегии, составление планов и задач;
- *административная функция* – организацию исполнительской деятельности, текущий контроль и координацию работы подчиненных, управление персоналом, стимулирование и мотивацию;
- *экспертно-инновационная функция* – консультирование подчиненных, изучение новинок, разработку новых видов товаров и услуг, совершенствование организационной структуры;
- *коммуникационная функция* – ведение деловых переговоров, прием посетителей, ответы на письма, телефонные звонки и телеграммы;
- *социальная функция* – помощь подчиненным, создание благоприятного морального и психологического климата в коллективе, поддержку традиций;
- *лидерская функция* – формирование желаний и представлений о целях деятельности в трудовом коллективе, концентрацию усилий работников на достижении целей организации, изменение настроений, вдохновение людей на преобразования.

Перечень и содержание официальных функций руководителя определяется тем, на какой ступени в иерархии организации он находится: высший уровень, средний, низший.

Руководители высшего уровня имеют наибольшую власть и несут ответственность за деятельность всей организации, а также координируют работу отдельных исполнителей, в том числе менеджеров разных уровней аппарата управления. Они занимаются разработкой стратегических (перспективных) планов, формированием целей, выполняют административно-распорядительные функции, разрабатывают структуру и систему управления, мобилизуют коллектив на выполнение задач, занимаются адаптацией организации к разному роду изменениям, управлением в чрезвычайных ситуациях, управлением отношениями между организацией и внешней средой, а также обществом, в котором существует и функционирует данная организация.

Управление на среднем и низшем звеньях выполняют менеджеры (управленцы), которые управляют процессом работы.

Менеджеры среднего звена возглавляют подразделения, отделы, филиалы и отдельные службы центрального аппарата управления. Они разрабатывают планы для осуществления общих задач, установленных руководителями, вносят предложения относительно совершенствования работы, проводят в жизнь мероприятия по совершенствованию организации, внедрению новых технологий в производство. Они ставят задачи и координируют работу менеджеров низшего уровня, осуществляют текущий контроль деятельности, а также определенное количество своего рабочего времени уделяют управлению персоналом и др.

Менеджеры низшего звена – это технический уровень или организационный уровень, который находится непосредственно над рабочими и другими работниками (не управляющими). В порядке исключения они могут не иметь непосредственно подчиненных исполнителей, но при этом частично выполнять функции менеджмента, например старший инженер. Менеджеры низшего звена – это младшие начальники, которые в основном отвечают за выполнение производственного плана и задач, за непрерывное обеспечение информацией о правильности выполнения этих задач, за непосредственное использование выделенных им ресурсов и т.п. Это заведующие, управляющие, мастера на предприятиях, в структурных единицах и подразделениях и др. Они руководят и координируют работу непосредственных исполнителей, обеспечивают им необходимые условия, контролируют соблюдение графиков работ, правильное использование оборудования и материалов, соблюдение правил трудовой дисциплины, техники безопасности. В функции менеджеров этого уровня входит также стимулирование, поощрения и взыскания подчиненных.

Существует еще одна специфическая категория менеджеров – заместитель и помощник руководителя.

Заместитель руководителя. Существование этой категории руководителей обусловлено большим объемом работы общего характера, частым отсутствием руководителя по служебным делам, а также необходимостью стажировки кандидатов на руководящую должность. Роль заместителя состоит в выполнении определенной части управленческих функций в организации (подразделении), повышении престижа своего

руководителя и роли руководителей низшего уровня. *Заместитель может быть штатным* или выполнять свои обязанности *по совместительству*. Заместителем по совместительству чаще всего назначают руководителя подразделения низшего уровня.

Помощник руководителя занимается, как правило, первичной обработкой управленческой информации, на основании которой руководитель принимает решения.

Помимо официальных функций и обязанностей, *руководители всех уровней имеют и неофициальные обязанности*, среди которых в первую очередь следует выделить такие:

- информирование персонала о положении дел, перспективах развития предприятия или подразделения;
- создание благоприятного, комфортного морально-психологического климата в коллективе;
- уважительное, доброжелательное отношение к подчиненным, терпимость к разнообразию их взглядов;
- заинтересованное отношение к личности подчиненного, внимательное и участливое отношение к его проблемам.

5.3.2. РУКОВОДСТВО И ВЛАСТЬ

*Власть есть право отдавать распоряжения
и сила, принуждающая им подчиняться.*

А.Файоль

Организация может быть эффективной только в случае выполнения всех функций управления, то есть эффективного руководства.

Понятие “руководство” применяется для характеристики умения того или иного менеджера влиять на поведение и мотивы деятельности подчиненных с целью решения производственных задач. **Руководство** – это право личности давать официальные поручения и требовать их выполнения. Это право вытекает из полномочий руководителя, которые определяют его компетенцию. Для выполнения функций руководителя менеджеру необходимо иметь *власть*.

По сути, любая человеческая деятельность в той или иной мере связана с проявлением властных отношений. Термин “власть” применяется очень часто, он имеет достаточно много определений, например:

“*Власть* – это способность одного человека или группы людей навязывать свои цели другим людям” (Дж.Гэлбрейт).

“*Власть* – это контроль над поведением” (Р.Даль).

“*Власть* определяется степенью участия в принятии решений” (Г.Лассуэл).

“*Власть* – это система ресурсов, с помощью которых достижимы общие цели” (Т.Парсонс).

“*Власть* – это способность и возможность оказывать определяющее воздействие на деятельность, поведение людей с помощью каких-либо средств – воли, авторитета, права, насилия” (БЭС).

Таким образом, **власть** – это возможность влиять на поведение других людей. Под *влиянием* понимается любое поведение индивида, которое вносит изменения в поведение, ощущения другого индивида. То есть *влияние* – это процесс использования власти. В ходе своего развития человечество разработало три принципиально разных способа влияния на людей:

- иерархия (основной способ воздействия) – взаимодействие между руководством и подчиненными, осуществляемое принуждением и с помощью контроля над распределением материальных благ;
- рынок – равноправные отношения по горизонтали, основанные на купле-продаже товаров и услуг, на отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя;
- культура – признанные обществом социальные нормы, ритуалы, установки, стереотипы поведения людей.

Конкретные способы и средства влияния могут быть самыми разнообразными – от вежливой просьбы до угрозы увольнения.

Власть предоставляется должностью, предусмотренной структурой организации. Она законна и неотъемлема от ответственности и подотчетности: “Власть немыслима без ответственности, то есть без санкций – награды или кары, сопровождающей ее действие. Ответственность есть венец власти, ее естественное следствие, ее необходимый придаток. Всюду, где действует власть, возникает и ответственность” (А.Файоль).

Основаниями для получения власти являются: условия исполнения роли и полномочий, место в иерархии, наличие контроля над ресурсами, образование, правильная оценка ситуации.

Особенность власти состоит в том, что о ней не говорится прямо, она подразумевается, когда обсуждают или оценивают права, полномочия, влияние или воздействие субъекта управления на объект управления. И чаще всего власть отождествляется с принудительным, силовым ограничением свободы выбора.

Наличие власти вызывает вопросы:

- кто этой властью обладает (это не всегда бывает очевидным);
- для достижения каких целей используется власть;
- каким образом добиваются согласия или повиновения индивидов.

Б.Рассел акцентирует внимание на такой опасной форме индивидуальной власти, как *теневая власть*. Ею

обладают доносчики, льстецы, интриганы и другие люди, которые находятся в тени, но нити управления держат в своих руках. Рассел утверждает, что “система, предоставляющая большую власть льстецам или людям в тени, но с нитями управления в руках... не является системой, которая могла бы способствовать обеспечению общего благосостояния”.

Руководящее влияние и власть зависят как от личности, на которую они направлены, так и от ситуации, в которой они находятся, а также от качеств менеджера, обладающего властью. В любом случае, *руководитель зависит от своего непосредственного начальника, коллег и подчиненных*. И без содействия этих людей он не сможет эффективно выполнять свои функции (подчиненные, к примеру, могут отказаться выполнить просьбу или приказ руководителя и сведут его властные полномочия к нулю).

Власти не бывает без признания руководителя подчиненными.

Объем полномочий, которыми обладает менеджер, измеряется степенью его влияния на поведение подчиненных, не вызывая возражений с их стороны. Подчиненный признает полномочия начальника фактически тогда, когда он соглашается с тем, чтобы его поведение направлялось другими, и не оценивает при этом достоинств управленческого решения. Таким образом, *источником полномочий выступает подчиненный*, а не тот, кто отдает приказание. Именно он решает, какие приказы выполнять, хотя “свобода” выбора чаще всего зависит от оценки последствий отказа выполнить конкретное приказание. А последствия, в свою очередь, зависят от санкций, которые может применить менеджер.

Власть руководителя над подчиненным зависит также от его личных качеств и, прежде всего, от профессиональной компетенции и умения найти эффективные рычаги влияния на людей, в том числе и силой. **Сила** – это способность принуждать события развиваться так, как задумано, она не является правом и не обязательно законна. Менеджеры для достижения целей организации объединяют силу и власть в зависимости от ситуации и стиля руководства. Это так называемая *организационная сила*, основанная на должностном положении руководителя. Различают еще *личную силу*, которая бывает двух видов: *физическая сила* и *харизма*.

В условиях организации власть определяется иерархией, то есть должностью руководителя, и чем она выше, тем большей властью он обладает. Однако по отношению к отдельному работнику *большой реальной властью обладает его непосредственный начальник*, нежели вышестоящий руководитель. Объясняется это тем, что непосредственный начальник находится рядом с работником, знает все его сильные и слабые стороны, оперативно и неформально решает возникающие у него затруднения и проблемы, а также формирует мнение о работнике у вышестоящих менеджеров.

Власть руководителя над подчиненными обусловлена их зависимостью в таких вопросах, как повышение зарплаты, продвижение по службе, расширение полномочий, решение социальных вопросов. С другой стороны, *подчиненные также обладают некоторой властью над руководителем*: наличием необходимой и важной информации, неформальных контактов с другими работниками. Опытный руководитель помнит об этом и не применяет власть в полном объеме, чтобы не вызвать у подчиненных желания продемонстрировать собственные властные возможности.

Таким образом, чтобы руководить, необходимо влиять, чтобы влиять, нужно обладать властью, а чтобы обладать властью, необходимо иметь возможность контроля над чем-то важным для подчиненного. В этом случае возникает зависимость подчиненного от руководителя, которая и заставляет его действовать так, как нужно руководителю. Обычно власть основана на потребностях исполнителя и имеет разные формы.

Различают шесть наиболее распространенных форм власти менеджера над подчиненными: законная власть, власть, основанная на принуждении, власть, основанная на вознаграждении, экспертная власть, эталонная власть и харизма.

Законная власть основывается на убеждении подчиненного в праве менеджера давать указания, которые он обязан исполнить. Этой властью, которую называют традиционной, обладает каждый менеджер, поскольку она вытекает из иерархичной структуры построения организации и подчиненный повинует руководителю только потому, что тот стоит на более высокой ступеньке служебной иерархии.

Власть, основанная на принуждении, распространена во многих организациях. Суть ее в наличии у менеджера методов *наказания* подчиненного, которые могут воспрепятствовать удовлетворению определенных существенных потребностей работника или причинить ему другие неприятности. *Принуждение* (экономическое, социальное, политическое, физическое) рассматривают как форму воздействия на человека, группу людей или общество, которое характеризуется высоким уровнем давления. Связано оно с применением силы или угрозой ее применения. Принуждение значительно увеличивает вероятность возникновения конфликта.

Власть, основанная на вознаграждении, – в центре набора рычагов влияния на работника стоит вознаграждение, то есть возможность удовлетворения его насущных потребностей.

Экспертная власть основывается на традициях и убеждении подчиненных в наличии у менеджера специальных знаний, которые позволяют ему удовлетворить существенные потребности подчиненных.

Эталонная власть – власть примера. Суть ее в том, что личностные качества менеджера настолько привлекательны для подчиненного, что он стремится приобрести такие же качества, выполняя поручения менеджера.

Харизма – власть, основанная не на логике или силе традиций, а на личностных качествах и способностях лидера (харизма – “благодать” божья). Харизматичный лидер отличается такими особенностями личности:

- заметная внешность: не всегда красивый, но обязательно привлекательный, с хорошей осанкой человек;
- умеет хорошо держаться на людях;
- независимый характер: во всем полагается в первую очередь на самого себя;
- ораторские способности: способность к межличностному общению;
- положительное восприятие внимания к своей персоне: чувствует себя комфортно, когда видит, что его слушают, выделяют среди других, что им восхищаются;
- достойная и изысканная манера держаться, постоянная собранность и контроль над ситуацией.

Различные формы власти – это инструменты, с помощью которых руководитель может заставить или убедить подчиненных выполнить то или иное задание. Эти же инструменты могут использовать и неформальные лидеры, чтобы достичь своих целей либо помешать достижению целей организации.

Применение руководителем власти имеет определенные особенности и проблемы:

- значительно влияние субъективного фактора – личных ценностей менеджера;
- степень властного влияния ограничена суммой допустимых затрат и правами по предоставлению льгот;
- предоставленная власть включает и ответственность;
- работники вынуждены подчиняться власти собственные интересы, которые зависят от мотивации;
- люди принимают власть других над собой до определенной границы;
- власть может приниматься только потому, что некоторые аспекты ситуации могут быть несущественными или неучтенными;
- власть может приниматься только потому, что подчиненные еще недостаточно сильны, чтобы изменить ситуацию;
- власть может не приниматься в периоды длительных конфликтов;
- экономические условия (зарплата, премия, перспектива увольнения) делают принятие власти более спокойным.

Таким образом, руководство – это такая комбинация убеждения, принуждения и примера, которая призвана скорее убеждать и побуждать, чем приказывать и принуждать персонал выполнять работу.

5.3.3. ЛИДЕРСТВО И АВТОРИТЕТ

Лидер имеет стремление и волю к власти, он – образец справедливости и мудрости для подчиненных.
Н.Макиавелли

Современное управленческое мышление требует, чтобы руководство людьми осуществляли не формальные руководители, а лидеры, которые пользуются в коллективе неформальным авторитетом. Обладаете ли Вы лидерскими качествами?

ТЕСТ №5

ЯВЛЯЕТЕСЬ ЛИ ВЫ ЛИДЕРОМ?

Не раздумывая, ответьте на все приведенные ниже вопросы.

Возможные варианты ответов: “да”, “нет”, “не знаю”.

1. Еще в детстве необходимость подчиняться кому-либо была для меня проблемой.
2. Считаю, что прогресс в науке и культуре невозможен, если нет людей, которые стремятся к власти.
3. Думаю, что воле настоящего мужчины покоряются все женщины.
4. Откровенно говоря, не люблю, когда близкие люди проявляют обо мне большую заботу.
5. Согласен с утверждением, что истинный характер женщины – покорность.
6. Возможно, не все догадываются, что брать все на себя мне приходится из-за постоянной заботы о благополучии родственников.
7. Считаю, что большинство проблем возникает потому, что недостаточно лидеров с твердой рукой.
8. В трудных ситуациях, которые требуют быстрого решения, мне обычно не нужно много времени.
9. Знаю, что умею и люблю руководить другими людьми.
10. Мне приятны мечты о “тихой пристани”.
11. Считаю, что подчиненный должен выполнять любые приказания начальника.
12. Возможно, это странно, но в отношениях с близкими людьми я чувствую внутреннее сопротивление, когда вынужден что-то просить.
13. Не умею и не хочу открываться до конца ни перед кем.
14. Часто бывают ситуации, когда кто-то ждет от меня пояснений, хотя, на мой взгляд, все и так понятно.

15. Мне кажется, что мой характер подобен характеру отца (матери), который (которая) был (была) опорой в семье.

Ключ к тесту на стр. 316.

Под **лидерством** понимается способность оказывать влияние на отдельные личности и социальные группы, трудовые коллективы, направлять их действия на достижение целей организации. Влияние лидеров проявляется в изменении настроений, формировании желаний и представлений о целях деятельности. *Только лидер может добиться от других, чтобы они делали то, что он хочет, и делали это с удовольствием.* Именно лидер отвечает за создание и соблюдение корпоративной культуры, того комплекса разделяемых командой убеждений, ценностей, позиций и ожиданий, которые касаются надлежащих норм поведения.

***Лидерство состоит не в том, чтобы быть приятным.
Оно в том, чтобы быть правым и быть сильным.***

П.Китинг

Лидер – член группы, за которым признано право принимать ответственные решения в важных ситуациях. Это наиболее авторитетная личность, которая реально играет центральную роль в организации совместной деятельности и регулировании отношений внутри группы. Изучение природы лидерства показывает, что лидер, как правило, имеет ряд четко выраженных качеств:

- образ жизни лидера тесно объединяет карьеру и личную жизнь;
- лидер никогда не останавливается в своем развитии. Способности, талант, честолюбие и знания стимулируют его к дальнейшему развитию и совершенствованию;
- лидер видит свое истинное призвание в применении имеющихся способностей и приобретенных знаний, навыков, ума, таланта как способа самореализации именно в управлении другими людьми;
- лидер – это оптимист, он всегда охотно слушает людей и их идеи, поскольку, в отличие от пессимиста, настроен на получение хороших вестей и считает, что люди в большинстве своем готовы прийти на помощь, стремятся к созиданию, обладают творческим началом;
- лидер любит людей, заботится о своих сотрудниках, интересуется их делами, всегда доступен подчиненным;
- лидер – честолюбивый, уверенный в себе и смелый человек, ищущий новые способы действий, не боящийся экспериментировать;
- лидер всегда готов принять решение, даже в условиях недостаточности информации (риск), когда сознает, что решение может быть ошибочным;
- лидер честен, справедлив, тактичен и внимателен к сотрудникам.

Самый непобедимый человек – это тот, кому не страшно быть глупым.

В.Ключевский

Истинный лидер на практике реализует то, что основатель Си-Эн-Эн Тед Тернер сформулировал в виде лозунга: *“Либо веди за собой, либо иди следом, либо уйди с дороги”*.

Отличия между статусом лидера и формального руководителя подразделения вытекают из особенностей роли и функций, которые каждый из них выполняет. Руководитель осуществляет управление на основе единоначально принятого решения и контроля за работой подчиненных. Лидер право на принятие решения предоставляет каждому работнику, чем поднимает статус подчиненных, превращает их в команду.

Основная задача лидера – помогать другим в поиске проблем, требующих решения, в формировании целей и задач коллективной деятельности. В такой ситуации *функция контроля меняется на функцию координации*. Лидер концентрируется на поиске необходимых ресурсов для обеспечения работы и путей согласования разнообразных, нередко противоположных интересов своих работников.

Нередки ситуации, когда естественный лидер находится вне формальной организационной схемы. В таком случае, если это властолюбивый человек, он может (иногда даже неосознанно) стать во главе неформальной группы, которая может оказывать сопротивление организации в ее деятельности. Способный сотрудник, занимающий должность ниже своих потенциальных возможностей, может направить свою энергию и талант на то, чтобы вызвать в коллективе недовольство и сопротивление руководству.

Ничто так не роняет авторитет руководителя, как некомпетентность.

Феномен лидерства основывается на авторитете менеджера. **Авторитет** – это уважение, оценка и признание руководителя подчиненными. Использование менеджером формальных полномочий, не опирающихся на их признание со стороны подчиненных, нередко сводится к принуждению с помощью угрозы возможных санкций. Такое положение может привести к потере авторитета. Различают три категории авторитета:

- **формальный (официальный)** авторитет менеджера определяется его должностью, вытекает из его прав распоряжаться подчиненными, давать им указания, требовать их исполнения, контролировать и стимулировать их работу;

- *личный* авторитет определяется комплексом личностных качеств менеджера как человека: смелость, решительность, терпимость, человечность, справедливость, честность, оптимизм, широта взглядов, этичность, интеллигентность;
- *полный (реальный)* авторитет – авторитет лидера проявляется при наличии у менеджера формального и личного авторитета и зависит от результатов его деятельности, его деловых, нравственно-этических качеств, опыта работы, профессионализма.

Совсем немного людей, способных просто и открыто сказать: “Не знаю”.

Д.Писарев

Существует достаточно много *искусственных приемов приобретения авторитета*, которые не имеют ничего общего с реальным авторитетом. Наиболее распространенными являются такие приемы:

- *авторитет доброты* – происходит из ложного понимания сущности чуткого отношения к подчиненным и характеризуется низкой требовательностью менеджера. Отрицательные последствия такого отношения к подчиненным: расслабление воли, дезорганизация, срыв планов и перспектив роста подчиненных. Заниженные задания портят даже хороших работников;
- *авторитет расстояния* – менеджеру кажется, что чем дальше и официальнее он держится с подчиненными, чем реже с ними видится, тем сильнее его влияние на них;
- *авторитет подкупа*: “Я обещаю тебе что-то, если ты сделаешь это”. Вознаграждение ставится в зависимость от личных прихотей менеджера;
- *авторитет резонерства*: надоедание подчиненным бесконечными назиданиями, скучными и бессодержательными поучениями;
- *авторитет педантизма*: склонность к мелкой опеке, излишне жесткой регламентации;
- *авторитет чванства*: высокомерие менеджера;
- *авторитет подавления*: непрерывные угрозы применения власти с целью создания и поддержания атмосферы страха среди подчиненных.

Менеджер, который не стал лидером среди подчиненных, не пользуется у них реальным авторитетом, не может рассчитывать на достижение высоких производственных и личных результатов.

5.4. КАКИМ ДОЛЖЕН БЫТЬ СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖЕР

*Звезда первой величины окружает себя звездами первой величины,
звезда второй величины окружает себя звездами третьей величины.*

5.4.1. УСЛОВИЯ И ОСОБЕННОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖЕРА

*Хороший менеджер, прежде чем добиваться эффективности
от других, обязан сам быть максимально эффективным.*

К.Татеиси

Менеджеры – это профессиональные управляющие, главная задача которых – координация и организация деятельности коллективов на основе учета объективных законов, то есть на научной основе. Отличительная черта профессионального менеджера – это привлечение его к управленческому труду за определенную плату. Таким образом, отличительной чертой профессионального менеджера есть идентификация его интересов с интересами организации, в которой он работает.

Эффективная работа любого менеджера зависит от многих факторов: организационной структуры объекта управления, информационного обеспечения, технических средств управления, профессиональных и организационных способностей подчиненных ему менеджеров. Эффективность менеджера зависит также от уровня организации его труда и умения активно использовать достижения науки и практики современного менеджмента. Современный менеджер *выступает одновременно в нескольких ролях*:

- *управляющий*: наделен властью для организации работы;
- *лидер*: способен вести за собой коллектив;
- *воспитатель*: владеет высокими моральными качествами, способен создать работоспособный коллектив;
- *дипломат*: умеет устанавливать контакты с властью, руководством, партнерами и персоналом;
- *новатор*: понимает роль и значение технического прогресса и умеет внедрить в производство то или иное изобретение;

- *предприниматель*: постоянно ищет возможности для увеличения прибыли;
- *личность*: высокообразованный, способный, обладающий высоким уровнем культуры управления, честный и решительный.

Работа менеджера неоднородна, она складывается из творческих, интеллектуально насыщенных сложных логических операций и большого числа технических, относительно простых видов работы, которые могут быть поручены другим исполнителям.

С другой стороны, выполнение менеджером несвойственных ему технических операций отрицательно сказывается на качестве управления и управленческих решений, трудоспособности и здоровье менеджера, снижает престижность его труда и авторитет. Эту важную отличительную особенность работы менеджера немецкие ученые В.Зигерт и Л.Ланг сформулировали так: *“Кто производит – не управляет, кто управляет – не производит”*.

Главная и основная задача менеджера – создать побудительные стимулы для человека, при которых у того возникает желание работать так, чтобы содействовать достижению общих целей организации.

В последние 10-15 лет в обществе произошли существенные изменения, которые в значительной степени изменили и значительно усложнили условия деятельности менеджеров. Правильное понимание сути тех или иных социально-экономических процессов обусловлено, в первую очередь, однозначным толкованием терминов и определений. Часто употребляемые в одном контексте понятия *бизнесмен, менеджер, предприниматель* не являются синонимами.

По определению канадского ученого Х.Вудса, “менеджер как исполнительное лицо собственника или работодателя выполняет функции по управлению персоналом и в этом качестве рассматривается отдельно от предпринимателя”.

Профессор А.В.Шегда сформулировал принципиальные отличия менеджерских качеств от качеств, присущих предпринимателю (табл. 5.3). Различия между менеджером и предпринимателем проявляются в административном и демократическом, консервативном и новаторском, с элементами риска, подходах к руководству производственной деятельностью.

С другой стороны, в практике современного предпринимательства понятия *предприниматель и менеджер неотделимы одно от другого*, поскольку каждый, кто начинает заниматься бизнесом, – един в двух лицах, он вынужден и обязан:

Таблица 5.3

Отличия качеств менеджера и предпринимателя

Менеджер	Предприниматель
Живет прошлым	Живет будущим
Основное в деятельности – порядок	Основное в деятельности – контроль
Стремится сохранить существующий порядок	Стремится к переменам
Изменения условий работы воспринимает как новые проблемы	Изменения условий работы воспринимает как открывающиеся возможности
Строит дом, в котором навсегда поселяется	Закончив строительство, начинает планировать строительство нового дома
Обеспечивает удобно построенный порядок вещей	Создает вещи, которые затем менеджер приводит в порядок
Идет вслед за предпринимателем, чтобы устранить созданный им беспорядок	Без него нет ничего, что можно было бы упорядочить
Без него не было бы ни бизнеса, ни общества	Без него не было бы нововведений

- обладать высокой культурой управления;
- быть самостоятельным в мыслях и поступках;
- иметь широкий кругозор;
- грамотно и успешно решать экономические и правовые проблемы организации;
- ориентироваться на самофинансирование, искать способы заработать деньги собственными силами;
- быть в постоянной готовности принимать и анализировать информацию;
- ориентироваться на свободу выбора и быть готовым к конкурентной борьбе.

Синтез предпринимательского видения перспектив и прагматизма менеджера составляет основу развития организации и является важной особенностью деятельности современного руководителя.

Деятельность современного руководителя организации, предприятия, фирмы зависит от ряда политических, социальных, экономических и психологических факторов, которые имеют как стимулирующий, так и дестимулирующий характер.

Стимулируют творческую активность современного менеджера широкие возможности выбора и проявления инициативы, рост конкуренции, возможности овладения всеми достижениями современного

менеджмента.

К *дестимуляторам* следует отнести стресс, неопределенность в обществе и многих организациях, эрозию традиционных ценностей, увеличение и усложнение проблем с одновременным ограничением средств для их решения, разрушение традиционных иерархических отношений, неэффективность методов управления, созданных тоталитарной системой.

5.4.2. КАЧЕСТВА, СПОСОБНОСТИ И НАВЫКИ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ УСПЕХА

*Грубая, простая, примитивная сила настойчивости
есть некоронованная королева мира воли.*

Г.Форд

Одним из первых дал характеристику личности менеджера А.Файоль в своей книге “*Общее и промышленное управление*”, изданной в 1916 году. Он сформулировал шесть основополагающих черт эффективного руководителя:

1. *Физические качества*: здоровье, сила, ловкость.
2. *Умственные качества*: понятливость, легкое усвоение, рассудительность, сила и гибкость ума.
3. *Нравственные качества*: энергия, стойкость, сознание ответственности и инициатива, чувство долга, такт, чувство достоинства.
4. *Общее развитие*: запас различных понятий, не относящихся исключительно к области выполняемой функции.
5. *Специальные знания*, относящиеся исключительно к какой-либо одной функции – будь то технической... будь то административной...
6. *Опыт*: знания, вытекающие из практики, воспоминания об уроках, лично извлеченных из фактов”.

Спустя 12 лет Н.Хилл написал популярнейшую книгу “*Думай и богатей*”, которая переиздавалась затем 42 раза. Важнейшие особенности управления как вида деятельности Хилл определил так: “*Одиннадцать секретов управления*”. Вот они:

1. *Смелость и решительность*: они базируются на познании самого себя и дела, которому посвящена вся жизнь. Ни один исполнитель не будет долго терпеть не очень смелого и неуверенного в себе руководителя.

Будьте решительны с нерешительностью – своей и чужой.

Н.Хилл

2. *Самоконтроль*. Человек, не контролирующий себя, не сможет контролировать и других. Самоконтроль – прекрасный пример для исполнителей, которые стремятся подражать руководителю.
3. *Острое чувство справедливости*. Менеджер, который им не обладает, не пользуется уважением со стороны подчиненных и утрачивает моральное право руководить.
4. *Четкость решений*. Менеджер, который колеблется при принятии решений, демонстрирует неуверенность в себе, не может быть успешным руководителем.
5. *Ясность планов*. Преуспевающий руководитель планирует свою работу и тщательно работает над планом. Тот, кто действует на авось, без ясных, практически осуществимых планов, рано или поздно напорется на скалы, как парусник без парусов и штурвала.
6. *Привычка работать “сверхурочно”*. Обязанность, которую добровольно берет на себя менеджер, – готовность работать больше, чем он требует от своих подчиненных.
7. *Привлекательность личности*. Небрежность и неряшливость никогда не приведут к успеху. Подчиненные перестают уважать руководителя, который не следит за собой и своей репутацией.
8. *Сочувствие и понимание*. Менеджер должен понимать проблемы подчиненных, сочувствовать им и уметь прийти к согласию с ними.
9. *Совершенное владение предметом и ситуацией*. Менеджер досконально знает свое дело и умеет найти оптимальное решение в любой ситуации.
10. *Готовность взять всю ответственность на себя*. В том числе и ответственность за ошибки и упущения своих подчиненных. Кто взял за правило перекладывать ответственность на других, обычно недолго задерживается на ответственной должности. Если подчиненный совершает ошибку или обнаруживает некомпетентность, менеджер должен считать, что это его ошибка и его личная некомпетентность.
11. *Сотрудничество*. Руководитель должен понимать и применять принцип совместных усилий и воспитывать у подчиненных способности к сотрудничеству. Для управления нужна энергия, а ее дает сотрудничество.

Совокупность перечисленных выше качеств и черт личности руководителя необходима и современному

менеджеру. Кроме того, для эффективного управления персоналом и современным производством руководителю, прежде всего, необходимо *овладеть теорией менеджмента*, чтобы понимать природу управленческого труда и процессов управления, уметь оценить собственные подходы к подчиненным, умело ставить им задачи, понимая их мотивацию, стимулировать их творческую и продуктивную работу.

Необходимым условием эффективного менеджмента является *способность к руководству*, которая проявляется в наличии целого ряда качеств и способностей. Что же определяет способность к руководству?

Наличие разумных личностных ценностей и четких личных целей – необходимое качество, так как менеджер ежедневно принимает решения, которые основываются на личных ценностях и принципах. Если личные ценности и принципы нечеткие, то ему не хватает достаточно твердых оснований для выводов и убедительных аргументов для подчиненных. Современная концепция эффективного управления ориентируется на такие ценности, как эффективность производства, реализация потенциала работников, готовность к нововведениям

☺
*Тот, кто управляет только подчиненными, руководитель только на 50%.
Руководитель на все 100% тот, кто умеет управлять
и вышестоящим начальником.*

Организаторские способности, умение руководить собой и другими заключаются в умении владеть собой, реально оценивать свои физические возможности, рационально использовать энергию, время и навыки. Это находчивость, способность генерировать идеи, побуждать к творчеству подчиненных, постоянное желание и готовность преодолевать препятствия, экспериментировать, рисковать, развивать инициативу подчиненных. Важно умение влиять не только на подчиненных, но и на тех, кто менеджеру непосредственно не подчинен, чтобы иметь необходимую поддержку и помощь в решении задач своей организации. Эти люди существенно отличаются от менеджера по статусу и интересам, и он должен владеть специфическими способностями и качествами, способствующими повышению доверия и уважения со стороны тех, с кем он вступает в отношения. Основой организаторских способностей являются:

- *практичность*: умение использовать знания, жизненный опыт;
- *товарищество*: открытость для окружающих, готовность общаться, потребность в человеческих контактах;
- *глубина ума*: способность проникать в суть явлений, видеть их причины и последствия, умение выделить главное;
- *активность*: энергичность при решении практических задач;
- *инициативность*: творческое проявление активности (предложения, идеи);
- *настойчивость*: проявление силы воли, упорства, умение доводить дело до конца;
- *самообладание*: умение контролировать свои чувства и поступки;
- *целеустремленность*: способность подчинить все свое поведение поставленным целям;
- *трудолюбивость*: способность долго, напряженно и терпеливо работать не утомляясь;
- *наблюдательность*: умение видеть, произвольно выделять главное, сохранять в памяти детали;
- *организованность*: собранность, умение планировать свою деятельность, способность подчиняться необходимому режиму;
- *решительность*: способность принимать решения без излишних колебаний и проволочек, подкрепленная такими качествами ума, как быстрота, гибкость и умение прогнозировать;
- *самостоятельность*: независимость в решениях, умение находить способы решения задач, брать на себя ответственность.

***Кто может – делает. Кто не может – учит.
А кто не может учиться – управляет.***

А.Блох. Закон Мэрфи

Умение обучать и развивать подчиненных – необходимое качество руководителя, который является для персонала воспитателем и педагогом, стремящимся довести их до необходимых стандартов, помочь им в саморазвитии. Он должен умело воспитывать подчиненных, предупреждать и разрешать возникающие конфликты. Люди работают охотнее и эффективнее, когда имеют постоянную связь с руководителем, получают от него советы и рекомендации.

Способность формировать эффективные рабочие группы – это показатель высочайшего профессионализма, она является необходимым условием для достижения целей организации. Важно уметь использовать умения, знания и опыт других людей, то есть превратить группу людей в квалифицированный, результативный коллектив, создать положительный климат и эффективный рабочий механизм. Достигается это тогда, когда менеджер в своей работе опирается на каждого сотрудника, используя при этом диалог, дискуссию, сколачивает команду единомышленников, дает подчиненным свободу действий и творчества. Это умелое сочетание качеств администратора и лидера.

Лучших результатов добивается не обязательно тот, у кого

самая умная голова, а скорее тот, кто лучше всех умеет координировать работу своих умных и талантливых коллег.

Д.Джонс

Умение разбираться в людях: быстро и правильно оценивать психологические особенности, сильные и слабые стороны человека, распределять задания и роли с учетом интересов, возможностей и состояния каждого. Чем лучше руководитель знает возможности своих подчиненных, умеет ценить таланты сотрудников и избавляться от балласта корректным путем, тем больше у него возможностей для успеха.

Нравственно-коммуникабельные качества: чуткость, доброжелательность, уважительность, справедливость, общительность, простота и доступность. Руководитель должен быть доступен любому работнику. Он лично знаком со многими сотрудниками и готов обсуждать с ними любые проблемы. Руководитель побуждает людей быть самими собой, умеет слушать других и слышать даже то, что не сказано вслух.

Агитаторские качества: уметь увлекать за собой подчиненных, убеждать их в важности и нужности дела, в реалистичности своего видения перспективы развития фирмы. Это ораторские способности и умение выражать собственные мысли.

Инициативность: активность, самостоятельность в принятии решений, смелость, предприимчивость, внутренняя свобода, готовность идти на риск, опора на собственные силы.

Умение опираться на коллектив: формирование общих целей и задач, учет интересов, чувств и мыслей людей, их опыта, знаний и мнений, развитие инициативы и общей активности. Руководитель не приемлет кабинетного стиля работы, предпочитает обсуждение проблем на местах и общение с рядовыми работниками.

Гибкость, способность менять стиль и методы руководства в зависимости от создающихся условий. Способность самооценки собственной деятельности, умение делать правильные выводы и постоянно повышать квалификацию.

Хорош не тот командир, у которого ничего не случилось, а тот, кто из любого случая найдет выход.

А.Маринеско

Помимо всех перечисленных выше качеств и способностей, менеджер должен еще обладать и необходимыми для осуществления руководства *навыками*. Независимо от сферы деятельности, организации, в которой он работает, и занимаемой должности, каждый менеджер обязан овладеть как минимум тремя основными видами навыков: аналитическими, коммуникативными и техническими.

Аналитические навыки менеджеру необходимы для умелой и грамотной обработки и анализа

Приоритет	Концепция	
	Американская	Английская
1	Развитый ум	Способность делегировать власть*
2	Честность	Коммуникабельность
3	Логичность	Доступность
4	Техническая грамотность	Умение слушать других
5	Широта кругозора	Авторитетность
6	Перспективность	Компетентность
7	Коммуникабельность	Техническая грамотность
8	Цельность	Честность
9	Лидерство	Твердость
10	Способность делегировать власть	Заинтересованность в людях
11	Ораторские способности	Позитивность
12	Умение принимать решения	Решительность
13	Твердость	Чувство юмора
14	Сосредоточенность	Широта способностей
15	Умение воспитывать других	Продуктивность
16	Чувство юмора	Дружелюбие
17	Умение слушать других	Старательность
18	Желание слушать	Умение общаться
19	Объективность	Знание своей специальности
20	Организаторские способности	Немногословие

* Курсивом выделены те качества, способности и ценности, которые присутствуют в обеих концепциях.

информации, установления взаимосвязей и зависимостей между различными событиями и фактами. *Эти навыки позволяют видеть организацию и ее окружение в комплексе, предвидеть трудности и благоприятные для организации возможности.* Без наличия такого рода навыков менеджеру невозможно грамотно и четко сформулировать выводы, составить план или принять эффективное решение.

Коммуникативные навыки менеджеру необходимы для эффективного взаимодействия с людьми. Поскольку сырьем и продуктом управленческого труда является информация, то навыки общения, обмена информацией с персоналом, коллегами, вышестоящим руководством, с партнерами и клиентами имеют большое значение. Менеджер обязан знать, какие информационные средства и каналы коммуникации выбрать в той или иной ситуации, понимать, что форма коммуникации влияет и на характер, и на восприятие сообщения.

Техническими управленческими (административными) навыками обязаны владеть также все менеджеры. Это, в первую очередь, *умение составлять планы, графики, расписания, читать бухгалтерские отчеты, сводки*, используя для этого персональный компьютер и наиболее применяемые прикладные программы. Важно также умение использовать современные информационные технологии и средства коммуникации. Руководители низшего звена (мастера, бригадиры) должны владеть техническими навыками, позволяющими обучать подчиненных выполнению ими своих обязанностей, и должны быть готовы *выполнить работу своих подчиненных.*

Лучшая форма что-нибудь сказать – это сделать.

Че Гевара

Владение основными трудовыми операциями, которые выполняют подчиненные, помогает найти способы усовершенствования методов труда, а в пиковых ситуациях – взять на себя часть работы.

На практике менеджер не всегда обладает навыками, которыми владеют его высококвалифицированные специалисты (бухгалтер, инженер, программист). Однако он обязан знать содержание и основные параметры и характеристики трудовой деятельности каждого своего подчиненного, чтобы эффективно использовать каждого работника и объективно оценивать результаты его труда.

Еще одна характеристика руководителя – *черты личности.* Исследователи чаще всего упоминают такие черты, присущие наиболее известным эффективным менеджерам: уверенность в себе, эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость, способность к творческому решению задач (креативность), стремление к достижениям, предприимчивость, ответственность, надежность в выполнении заданий, независимость и общительность.

Существует много различных точек зрения на то, какие качества, способности и ценности являются наиболее важными в работе менеджера. Определенный интерес представляет *американская и английская концепции* относительно определения и ранжирования 20 основных качеств менеджера (табл. 5.4).

Таблица 5.4

20 важнейших качеств менеджера по американской и английской концепциям

Начальников надо выбирать из веселых людей; из веселых – умных, из умных – твердых, из твердых – порядочных.

М.Жванецкий

Известно, что искусство менеджмента в Финляндии и Японии находится на достаточно высоком уровне. Небезынтересно сравнить профессиональные качества менеджеров, которые наиболее ценятся в этих странах.

Среди *факторов успешной деятельности финских менеджеров* называют, прежде всего, такие:

- умение добиваться результатов, много и упорно работать для их достижения;
- желание и способность нести ответственность за порученное дело и принимать рискованные решения;
- готовность к изменениям в процессах управления и умение использовать их в интересах организации;
- готовность использовать открытый способ управления, приветствующий сотрудничество;
- искусство принимать быстрые решения;
- способность сосредотачиваться на настоящем и будущем;
- способность видеть изменения в организации и за ее пределами и использовать их;
- готовность к близким социальным отношениям;
- умение правильно использовать свое время;
- творческий подход к делу, постоянное совершенствование стиля работы;
- хорошая общая психологическая и физическая форма;
- готовность к мотивации себя и персонала;
- готовность возглавить высококвалифицированный персонал;
- международный кругозор, готовность к политическому руководству.

Справедливый к себе относится строго, к другим – снисходительно.

Японская пословица

А вот перечень наиболее важных качеств, которыми должны обладать *руководители японских компаний*:

- энергичность, инициативность и решительность (в том числе и в условиях риска);
- долгосрочное предвидение и гибкость, широта взглядов и глобальный подход;
- упорная работа и непрерывная учеба;
- бескорыстие, беспристрастность и лояльность;
- способность полностью использовать возможности подчиненных путем правильной их расстановки и справедливых санкций;
- готовность и умение выслушать других;
- способность создавать коллектив и гармоничную атмосферу в нем;
- умение четко формулировать цели и установки;
- личное обаяние и хорошее здоровье.

По мнению многих исследователей и специалистов, американский и японский стили менеджмента схожи на 95%, однако те, на первый взгляд, незначительные отличия в 5% касаются самых важных аспектов управления: *американцы сосредоточены на технической стороне управления производством, а японцы основной упор делают на формирование нужного настроения персонала.*

5.4.3. ОРИЕНТИРЫ СОВРЕМЕННОГО ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА

Хороший менеджер не только делает деньги, но и наполняет смыслом существование людей.

Е.Атос

Анализ деловых и личностных качеств успешных менеджеров крупных западных компаний рисует *образ менеджера*, который:

- доступен любому работнику, тон обсуждения любых проблем неизменно доброжелательный;
- увлечен процессом управления персоналом;
- широко использует систему поощрений;
- лично знаком со значительной частью работников;
- не приемлет кабинетного стиля руководства, предпочитает общение с рядовыми работниками и обсуждение проблем на местах;
- умеет слушать и слышать;
- решителен и настойчив;
- терпим к выражению открытого несогласия;
- делегирует полномочия исполнителям;
- строит отношения на доверии;
- в трудные моменты не стремится найти виновного;
- предпочитает устную информацию письменным рапортам;
- на ответственные посты выдвигает, как правило, компетентных сотрудников, имеющих близкие ему ценности.

Американской Ассоциацией методов управления разработан *перечень качеств, которые необходимы менеджеру для успешного выполнения им своих обязанностей*:

- широкий интеллектуальный кругозор;
- высокая нравственность, инициативность, коммуникабельность, настойчивость;
- умение быть стратегом, изучать и анализировать свое окружение и дело;
- способность аккумулировать информацию и выбирать из нее самое важное для данного момента и перспективы, обладать интуицией;
- умение учитывать интересы всех сторон, участвующих в бизнесе;
- умение использовать возможности информационной сети, добывать информацию;
- умение анализировать плохие новости с большим вниманием, чем хорошие;
- умение превращать факты в информацию, а ее – в знание;
- умение определять важность, ценность информации, ее многоаспектность;
- умение чувствовать перспективу, знать, что нужно сегодня, а что – завтра;
- иметь за правило: если два человека думают одинаково, то один из них лишний;
- стремление к широкому спектру мнений;
- честность, поскольку без нее нет доверия;
- гибкость, уступчивость в мыслях и действиях, но до определенной грани, за которой наступает нарушение этики и норм морали;
- доброжелательность, добропорядочность, объективность, беспристрастность;

- высокоразвитое чувство справедливости;
- искреннее стремление способствовать общему успеху фирмы;
- аккуратность, точность, деловитость, скромность, простота, чуткость, твердость и решительность.

Авторы популярной книги “Раскрепощенный менеджер” М.Вудкок и Д.Фрэнсис, исследовав тенденции изменения экономических и социальных явлений в разных странах мира, изучили их воздействие на руководителей. Свои выводы авторы изложили в форме одиннадцати ярко выраженных факторов, которые будут существенно влиять на деятельность современных менеджеров:

Стрессы, давление и неопределенность все в большей мере присутствуют в жизни большинства организаций, поэтому от менеджеров потребуется умение управлять собой и своим временем.

Эрозия традиционных ценностей привела к расстройству личных убеждений и ценностей – необходимо прояснить свои личные ценности.

Широкая возможность выбора требует четкого формулирования как целей деятельности, так и личных целей.

Организации не способны обеспечить менеджеру все возможности для обучения, поэтому он сам должен заботиться о своем росте и развитии.

Проблем становится все больше, и они все сложнее. Способность быстро и эффективно разрешать проблемы становится все более важным профессиональным качеством.

Традиционные иерархические отношения все больше затрудняются, и необходимо умение эффективно влиять на персонал, не прибегая к прямым приказам.

Традиционные методы и приемы управления исчерпывают себя, необходим поиск новых, современных управленческих приемов и овладение ими.

Использование наемных работников требует все большие затрат, поэтому от менеджера потребуется более умелое использование ресурсов.

Изменения в производстве и технологиях происходят все быстрее, поэтому надо быстро изучать новые методы и навыки работы.

Сложные проблемы все в большей мере требуют объединения усилий нескольких людей, поэтому требуется умение создавать результативные и изобретательные рабочие группы.

Т.Питерс и Р.Уотермен тщательно изучили деятельность 62 разных компаний мира. В итоге на основе анализа собранной и систематизированной информации они сформулировали *восемь признаков успешного менеджмента*:

- способность реализовывать задуманное;
- ограниченный штат сотрудников и простая организационная структура;
- тесный контакт с заказчиком;
- высокая продуктивность работы персонала;
- самоуправление на всех уровнях;
- сосредоточение внимания на сути бизнеса (миссии);
- соблюдение правила: делать то, что знаешь и умеешь;
- строгий и гибкий контроль.

Известный американский бизнесмен Харви Маккей на основе личного опыта разработал *шесть основных заповедей менеджера*, следуя которым, тот сможет успешно управлять фирмой:

- бизнесмен всегда должен быть в форме;
- деловая жизнь не терпит остановки;
- знание не становится силой, если его не применять;
- верь в себя – и успех придет к тебе;
- не верь тому, кто скажет, что мелочи для менеджера ничего не значат. Мелочи – это все;
- вы будете безразличны людям до тех пор, пока не проявите заботу о них.

В системе управления США специалисты чаще всего выделяют следующие пять основных требований, соблюдение которых *гарантируют успех в работе любого менеджера*:

- здравый смысл;
- знание дела;
- уверенность в своих силах;
- высокий общий уровень развития;
- способность доводить начатое дело до конца.

Руководитель немислим без своей команды.

Б. Гейтс

Опрос 1500 менеджеров ведущих компаний мира позволил выделить *наиболее важные качества руководителей* и пять самых важных из них ранжировать следующим образом:

- способность формировать эффективную команду (назвали 96% опрошенных);
- умение прислушиваться к мнению коллег и подчиненных (93%);
- умение принимать самостоятельные решения (87%);
- умение вовлекать других в осуществление решений (86%).

Немаловажно для менеджера знание того, каким образом формируется у подчиненных *положительное*

отношение к своему руководителю. По мнению психологов, у подчиненных отношение к руководителю чаще всего вырабатывается в соответствии с такими моделями:

- наш шеф – лучший из нас, это – образец для подражания;
- наш шеф – это олицетворение добродетелей;
- со своим руководителем мы связываем осуществление всех своих надежд;
- наш шеф – это один из нас.

5.4.4. ВСТРЕЧАЮТ ПО ОДЕЖКЕ

*Только гангстер способен надеть рубашку темнее,
чем костюм, а галстук – светлее рубашки.*

Дж.Моллой

Успеху управленческой деятельности способствует *правильно подобранная одежда*, она помогает менеджеру иметь привлекательный, солидный вид, вызывает доверие к нему окружающих, побуждает придерживаться делового, официального или товарищеского стиля общения. Таким образом, смысл умения хорошо одеваться состоит в том, чтобы одежда подходила к случаю. Практичность – основной показатель соответствия. Одежда практична, если она удобна, не стесняет движения и удовлетворяет требованиям ситуации.

Факт несомненного влияния одежды и внешнего вида на результаты работы менеджера и доверие к нему подтверждаются практикой западного менеджмента.

55% впечатления, которое производит человек, зависит от того как он выглядит, и лишь 7% успеха – от того, что он говорит.

М.Спиллэйн

Одежда должна быть классического стиля, предметы – сочетаться по цвету, ткань – хорошего качества (табл. 5.5). Важно соблюсти правильное сочетание и направление линий на пиджаке, рубашке и галстуке. Основное правило: *линии элементов одежды не должны пересекаться друг с другом и не сливаться*. На костюме они располагаются либо вертикальными полосами, либо клетками. Рубашки могут быть однотонными, клетчатыми, а также иметь разнообразное направление линий рисунка. Галстуки бывают без рисунка, с четким направлением полос (горизонтальным, вертикальным, диагональным) или с абстрактным рисунком.

Одноцветный костюм должен быть основным элементом одежды делового мужчины. Он хорошо сочетается с цветом и рисунком других элементов одежды, а это упрощает выбор правильного сочетания костюма, рубашки и галстука. С однотонным костюмом *наименее рискованными сочетаниями будут* такие:

- однотонная рубашка с однотонным галстуком;
- однотонная рубашка, галстук с рисунком;
- рубашка с рисунком, однотонный галстук.

Таблица 5.5

Ориентировочные цветовые сочетания в элементах одежды делового человека

Костюм	Рубашка	Галстук	Ботинки	Носки
Серый	Белая, голубая, розовая, слоновая кость	Любого цвета	Черные	В тон галстуку
Темно-серый	Белая, светло-розовая, слоновая кость	Красно-коричневый	Черные	Черные
Темно-голубой	Белая, слоновая кость	Серо-красно-бордовый	Черные, темно-коричневые	Серые, бордо
Темно-синий	Белая	Бело-красно-голубой	Черные	Темно-голубые, темно-бордовые
Темно-зеленый	Светло-розовая, слоновая кость	Красно-зелено-коричневый	Коричневые	Коричневые
Песочный	Светло-голубая, слоновая кость	Темно-голубой	Светло-коричневые	Светло-голубые
Светло-коричневый	Белая, розовая, табачная	Зеленый, бордовый, красно-черный	Кофейные, красно-коричневые	Бордо
Темно-коричневый	Белая, бежевая, светло-розовая	Зелено-коричневый, красно-черный	Коричневые	Кофейные, бордо
Черный	Белая	Серебристо-серый, красно-черный	Черные	Дымчатые, черные, темно-фиолетовые

С костюмом в полоску не следует надевать клетчатых рубашек. Лучше однотонная рубашка, сочетающаяся по цвету с полосами на костюме. Допустима и полосатая рубашка, но в случае, когда полосы на одном из элементов выражены не очень ярко. Галстук предпочтительнее со слабо выраженными полосами, в горошек, с ромбами, треугольниками.

Клетчатый костюм предъявляет еще более жесткие требования: рубашка только однотонная, а галстук однотонный либо с абстрактным, без строгой направленности рисунком. *Сочетание коричневых и синих тонов придает внешнему виду авторитетность и солидность.* Синий цвет наиболее подходит для повседневной одежды.

Манжеты рубашки не должны выглядывать из рукавов более чем на 10-15 миллиметров, а *ворот ее не должен быть выше ворота пиджака* более чем на 10 миллиметров. *Запонки* никто не отменял, но в настоящее время их носят редко.

Галстук в первую очередь демонстрирует статус и наличие вкуса у менеджера. Проще и надежнее носить *однотонные галстуки: они подходят практически к любому костюму и рубашке и требуют только внимания к сочетанию цветов.* Желательно иметь однотонные галстуки синего, коричневого, темно-красного, бежевого, серого и черного цветов. Галстуки с диагональными полосами по универсальности идут на втором месте. Людям с авторитетным положением обязательно надо иметь в своем гардеробе галстуки с рисунком в виде окружностей, треугольников и ромбов (строгость и четкость геометрических фигур подчеркивает положение его владельца). Признаком хорошего вкуса менеджера является использование галстуков, расцветка которых повторяет цвета других элементов одежды.

Самая светлая полоска на галстуке должна быть темнее рубашки, а самая темная – светлее костюма.

Галстуки сейчас носят достаточно широкие (что делает неудобным применение традиционных зажимов), мягкие, свободно прилегающие к рубашке. Узел делают крупным и завязывают не очень туго. *Длина галстука* должна быть такой, чтобы он в завязанном виде доставал или прикрывал пряжку ремня. *Ширина галстука* должна гармонировать с шириной лацканов пиджака.

Важно помнить, что *на выбор одежды определяющее влияние оказывают рост и комплекция человека, а также деловая ситуация,* для которой выбирается та или иная одежда.

Комплекция и рост человека. Для менеджера среднего роста и нормального телосложения ограничений практически не существует. Высоким и стройным идет одежда из ворсистых тканей, двубортный пиджак. *Полным рекомендуется носить однобортные костюмы из гладких тканей неяркого цвета с узкой вертикальной полоской.* Тут следует учитывать, что гладкая и полосатая ткань делает фигуру зрительно более стройной, а клетка – полнит. *Полным подходят светлые, теплые тона* (оттенки слоновой кости). Холодные светлые тона (синеватый, зеленоватый) – оптически увеличивают фигуру.

Деловая ситуация. На встречу с вышестоящим руководителем или на совещание с руководителями подразделений менеджеру следует одеться строго и элегантно. На встрече с коллективом организации или подразделения руководитель должен выглядеть проще, демократичнее, чтобы атмосфера была дружеской, располагающей к открытому обмену мнениями.

На деловых переговорах с равным по статусу партнером надо постараться одеться так же, как и человек, с которым предстоит общаться. Если же для заключения контракта прибывает представитель небольшого предприятия, внешний вид менеджера не должен его подавлять, поэтому одеться рекомендуется скромнее и демократичнее.

РЕКОМЕНДАЦИИ

Если хотите произвести впечатление:

- **носите:** однотонные костюмы (серый с бледно-голубой рубашкой, бежевый с голубой рубашкой, темно-синий с бледной рубашкой), клетчатые костюмы бежевых и неярких коричневых тонов;
- **не носите** ничего кричащего, ничего контрастного (черный костюм с белой рубашкой).

Если хотите выглядеть элегантно, помните:

- сначала следует купить костюм, а затем рубашку;
- плохо сочетаются в разных элементах одежды одинаковые рисунки;
- галстук должен сочетаться с рубашкой и не дисгармонировать с костюмом;
- чем южнее, тем естественнее смотрятся светлые тона и более легкие ткани одежды;
- узел галстука всегда должен быть идеальным.

5.5. ЕСЛИ РУКОВОДИТЕЛЬ В ЮБКЕ

*Кто способен управлять женщиной,
тот способен управлять государством.*
О. Бальзак

5.5.1. ОСОБЕННОСТИ ЖЕНСКОЙ ПСИХОЛОГИИ И КАРЬЕРНЫЙ РОСТ

*Только женщины, которых не любишь,
никогда не опаздывают.*
А. Дюма.

В современном обществе трудно найти область, в которой бы женщина не играла важной и даже главной роли. Женщин мы видим на посту президента, премьер-министра, лидера крупной политической партии, дипломата, министра, бизнесмена.

Модели женского поведения, объясняющей различное поведение в роли руководителя мужчин и женщин, посвящены многочисленные исследования. Многих женщин, как, впрочем, и мужчин, интересует, имеются ли у них объективные данные для того, чтобы стать успешным менеджером. Пожалуйста, проверьте свои возможности карьерного роста.

ТЕСТ №6

Тест для женщин “МОЖЕТЕ ЛИ ВЫ СДЕЛАТЬ КАРЬЕРУ?”

Прочтите предлагаемые Вам вопросы и выберите те варианты ответов, которые в наибольшей степени соответствуют Вашим личным представлениям и привычкам.

1. Завтра Вы должны уехать в отпуск, надо собраться и сделать массу других дел. Неожиданно начальник поручает Вам срочную работу. Как Вы поступите?

- а) сядете и проработаете ночь напролет, лишь бы закончить все в срок и уехать с чистой совестью
- б) откладываете отъезд на несколько дней
- в) “восстааете” и требуете, чтобы работа была поручена кому-то другому

№	Вопрос	Мужчины	Женщины
2.	Вы увидели на уличном лотке красивую и недорогую блузку. Решитесь ли Вы ее купить сразу?	а) да, в любом случае	б) нет, потому что блузка может не подойти, а примерить негде
1	а) да, в любом случае	б) нет, потому что блузка может не подойти, а примерить негде	Тоньше отражают мир, ориентируются на детали
3.	В большой компании Вы встретили человека, который вас очень чем-то заинтересовал. Как Вы поступите?	а) тут же найдете повод, чтобы с ним заговорить	б) будете терпеливо ждать подходящего случая, чтобы быть ему представленной
2	а) тут же найдете повод, чтобы с ним заговорить	б) будете терпеливо ждать подходящего случая, чтобы быть ему представленной	Позволяет лучше ориентироваться в людях
4.	На появившуюся вакансию претендуете не только Вы, но и еще двое Ваших сослуживцев. Что Вы предпримете в данной ситуации?	а) будете спокойно работать, полагая, что Ваши деловые качества не требуют “рекламы”	б) отнесетесь ко всему этому равнодушно
4	а) будете спокойно работать, полагая, что Ваши деловые качества не требуют “рекламы”	б) отнесетесь ко всему этому равнодушно	Женское начало пассивное – женщины консервативны, осторожны, податливы, собирают информацию, передают детям лучшие открытия, сделанные мужчинами
5.	Ваш муж любит классическую музыку. Как Вы попытаетесь примирить разные вкусы?	а) попробуете сами полюбить классическую музыку	б) оставите мужа в покое вместе с его привязанностью к рок-музыке
5	а) попробуете сами полюбить классическую музыку	б) оставите мужа в покое вместе с его привязанностью к рок-музыке	Эмоциональность, тревожность и социальная ориентация
6.	Милиция ищет свидетелей уличного происшествия, которое произошло на Ваших глазах. Объявите ли Вы об этом и станете свидетельницей?	а) конечно, иначе и быть не может	б) нет, потому что не любите ввязываться в какие бы то ни было истории
7	а) конечно, иначе и быть не может	б) нет, потому что не любите ввязываться в какие бы то ни было истории	Чаще занижена, они самокритичнее
7.	Вы очень спешите, но на стоянке такси длинная очередь. Что Вы предпримете в этой ситуации?	а) постараетесь сесть в первое подошедшее такси и попросите водителя быстрее отъехать, пообещав “отблагодарить”	б) будете нервничать, но стоять в очереди и терпеливо ждать
7	а) постараетесь сесть в первое подошедшее такси и попросите водителя быстрее отъехать, пообещав “отблагодарить”	б) будете нервничать, но стоять в очереди и терпеливо ждать	Большее развито правое полушарие мозга: фантазирование, образность восприятия и мышления, богатая интуиция, минорное творчество
8.	Вы выиграли в лотерею крупную сумму денег. Как Вы ими распорядитесь?	а) начнете их с наслаждением тратить на вещи, которые давно хотели купить, но не было возможности	

7. Вы очень спешите, но на стоянке такси длинная очередь. Что Вы предпримете в этой ситуации?

- а) постараетесь сесть в первое подошедшее такси и попросите водителя быстрее отъехать, пообещав “отблагодарить”
- б) будете нервничать, но стоять в очереди и терпеливо ждать
- в) попросите очередь пропустить вас вперед, объясняя причину

8. Вы выиграли в лотерею крупную сумму денег. Как Вы ими распорядитесь?

- а) начнете их с наслаждением тратить на вещи, которые давно хотели купить, но не было возможности

- б) на семейном совете решите, как поступить с выигрышем
- в) часть денег положите в банк, часть потратите по своему усмотрению

9. Столкнувшись с каким-либо человеком на улице, Вы:

- а) ледяным тоном говорите: “Извините!”
- б) бросаете этому человеку нелестный “комплимент”
- в) “бывает”, – говорите сама себе и молча следуете дальше

Ключ к тесту на стр. 316.

Исследования, наблюдения и народная мудрость в обобщенном виде выделяют целый ряд *особенностей и отличий женской и мужской психологии* (табл. 5.6).

Таблица 5.6

Особенности и отличия женской и мужской психологии

Психология деловой женщины наиболее полно, по имеющимся данным, была изучена учеными Маргарет Хеннинг и Анн Жарден. Проведенные ими многочисленные исследования выявили определенные недостатки женского менталитета, способов мышления и восприятия, объективно *мешающие профессиональной карьере*. Авторы сформулировали их следующим образом:

Женщины поздно решаются делать карьеру. Только примерно через десять лет работы у большинства женщин происходит переосмысление своих профессиональных целей – делать ли личную карьеру, чтобы занять более высокое положение, или оставаться на второстепенных ролях.

Большинство женщин слишком пассивны, не осознают себя хозяином собственной судьбы, позволяют случайным событиям оказывать существенное влияние на свою жизнь. *Женщины обычно хуже информированы* в смежных профессиональных и коммерческих областях.

Женщины переоценивают влияние личных способностей и природных задатков на свою карьеру, рассчитывают только на себя. Они недооценивают роль неофициальных отношений и информационных каналов на предприятии, взаимной полезности протекционизма, того, чем активно пользуются мужчины. Мужская солидарность объединяет их в команды, тогда как женщины видят в других женщинах соперниц и не рассчитывают на их поддержку.

Женщины видят в карьере личный рост и самосовершенствование, а мужчины понимают под карьерой престижные должности, более высокий общественный статус.

Женщина изначально мирится с подчиненной ролью в семье и на работе, чему способствуют устоявшиеся общественные взгляды. Мужчина же ориентирован на роль “кормильца”, главы семьи, защитника. Жизнь мужчины немыслима без работы и карьеры, практически каждый из них претендует на ту или иную должность.

Деловая женщина должна постоянно доказывать себе и окружающим, что занимается своим делом, подразумевая, что и другие в этом сомневаются.

Женщины стараются сделать все как можно лучше, не ища личных выгод, когда выполняют свои функциональные обязанности. Мужчина чаще думает о своей карьере и поэтому задается вопросом: “А что мне это даст?”

Женщины не любят рисковать, оценивают риск всегда отрицательно, они избегают новой работы, боясь не справиться с ней. Для мужчин риск имеет разную оценку: потеря – прибыль, победа – поражение, опасность – счастливый шанс.

Женщины эмоциональнее мужчин, обидчивее, болезненно реагируют на критику и личные оскорбления.

Частой *причиной нервных расстройств женщин является столкновение ее социальных ролей* руководителя на работе и исполнителя дома.

Обобщенные результаты исследования *главные помехи личной карьере женщины* видят в следующем:

- девочки, а затем и женщины не умеют ладить между собой, быть снисходительными к недостаткам других людей;
- женщины слишком большое значение придают личным качествам людей, своим симпатиям и антипатиям к ним, соперничают с другими женщинами и поэтому обычно остаются в одиночестве;
- в деятельности, требующей речевой активности, женщины в присутствии мужчин ведут себя робко;
- женщин часто подводит нетерпимость.

Успеха в личной карьере добиваются женщины, сумевшие осознать и победить в себе указанные недостатки женской психологии. Тогда карьера достается им не такой дорогой ценой, когда требуются жертвы в личной жизни и семейном благополучии.

Особое значение имеет определенный стандарт поведения, принятый в обществе. От исполнителя мужской роли ожидают и соответствующего поведения. Именно поэтому женщина, которая самоутверждается в личной карьере, демонстрирует основные мужские личностные черты – мотив самоутверждения, достижения, соперничество, в первую очередь, с мужчинами в борьбе за статус и положение в организации и в обществе. Таким образом, *женщине для того, чтобы к ней относились, как к достойному руководителю, приходится прилагать дополнительные усилия*, чтобы доказать свои способности и деловые качества. При этом она часто замечает иронию, нередко сталкивается с унижением со стороны мужчин, особенно если преуспевает больше их. Деловую женщину, даже достигшую высокого уровня деловой карьеры, реже приглашают в избранные мужские компании, где происходит обмен и распространение наиболее важной деловой информации.

Существует ли дискриминация женщин? Безусловно, существует. Даже наиболее прогрессивные менеджеры не всегда в состоянии отказаться от укоренившихся взглядов на имманентную роль женщины в общественном производстве. Данные социологических опросов показывают, что администрация более благосклонна и предпочтительна к мужскому персоналу. Основные мотивы и модели поведения менеджеров проявляются в следующем:

- скептическое отношение к возможности успешного объединения женщиной работы и семейных обязанностей;
- в случаях, когда поведение работника угрожает его служебному положению, руководство прилагает больше усилий, чтобы сохранить мужчину, нежели женщину такой же квалификации;
- при продвижении по службе на более ответственную работу (при прочих равных показателях) предпочтение чаще отдают мужчинам;
- в случаях, когда руководство не имеет достаточно четкого представления о ситуации, которая сложилась, оно, как правило, руководствуется традиционными взглядами на роль мужчины и женщины.

Однако если руководство организации действительно стремится одинаково стимулировать усилия всего персонала, оно обязано пересмотреть свои требования, в том числе и негласные, к мужчинам и женщинам.

Проблема наиболее полной реализации своих способностей в достижении высших жизненных ценностей женщинами может быть решена только совместными усилиями мужчин и женщин. При этом важно, чтобы женщина сумела овладеть всеми необходимыми навыками высококлассного менеджера и не потеряла при этом своей женственности и мягкого характера. Это актуально, поскольку *при демократическом стиле руководства эффективнее оказывается не жесткий руководитель, а тот, который находит дорогу к сердцу подчиненного*.

5.5.2. ЧТО ТАКОЕ ЖЕНСКИЙ СТИЛЬ РУКОВОДСТВА

Преуспевающих деловых женщин отличают яркая индивидуальность личности в сочетании с женственностью.

Многочисленные наблюдения показывают, что, заняв руководящую должность, женщина начинает тратить массу сил на то, чтобы *преодолеть или хотя бы скрыть свои естественные женские черты*. Боязнь оказаться сентиментальной или слишком доброй и снисходительной постоянно преследует ее. Это нередко приводит к тому, что через какое-то время женщина-руководитель теряет свои естественные индивидуальные черты и становится карикатурой на мужчину-менеджера. А ведь от нее требуется совсем другое: справляться со своими функциональными обязанностями, создать нормальную рабочую обстановку в коллективе. Можно ли добиться этого, не копируя мужчин? Да, можно, если *выработать собственный женский стиль руководства*. Этой проблемой основательно занимались шведские психологи. Известно, что в странах Скандинавии самый высокий процент женщин-руководителей. Многочисленные опросы женщин-менеджеров в этих странах позволили выявить и систематизировать основные факторы, препятствующие их профессиональному росту. Затем

были сформулированы *советы женщинам, как стать высокопрофессиональным менеджером*. Суть их сводится к следующему:

- властью не следует злоупотреблять, использовать ее надо умеренно, с учетом интересов подчиненных;
- всех гостей организации принимать лично, это лучше, нежели вместо себя оставить заместителя-мужчину;
- женственность не следует выставлять напоказ, но и слишком маскировать ее тоже не нужно;
- непозволительно беседовать с подчиненными резко, в скандальном тоне, однако искренность и правдивость эмоций уместны и желательны: лучше в соответствующей форме выразить кому-то свое неудовольствие, чем подавлять его в себе и копить неприязнь;
- инициативность – необходимое качество руководителя, а к инициативе подчиненных всегда следует относиться доброжелательно и с неподдельным интересом;
- всем угодить невозможно, недоброжелатели всегда найдутся, но мстить людям за это непорядочно и неразумно;
- если занимаемая должность “не по плечу”, то лучше уйти на более низкую должность и уверенно работать на ней, нежели мучаться на более высокой;
- в одежде лучше всего сохранить свой собственный стиль, помня, что аскетичность не имеет ничего общего с руководящей должностью;
- не надо бояться просить помощи подчиненных и стыдиться признаться в том, что чего-то не знаешь;
- отношением к своему предшественнику проверяется тактичность нового руководителя: прежнего руководителя ни в коем случае не следует критиковать, но обязательно публично одобрить все полезное, что он оставил после себя;
- при необходимости принять важное и ответственное решение, особенно в первое время после назначения, – отбросить амбиции и обратиться к помощникам и специалистам;
- без необходимости не подчеркивать своего превосходства, всегда быть доброжелательной, приветливой, открытой и дружелюбной;
- не отказываться от личной жизни и не пренебрегать семьей, часто задерживаясь в кабинете после работы; помнить, что подчиненные не очень любят начальников, которые сверхурочной работой подчеркивают свое трудолюбие;
- свою речь не следует перенасыщать служебной и профессиональной терминологией, такая речь всегда звучит сухо и некрасиво, тем более в женских устах.

Исследования показали, что *преуспевающих деловых женщин отличают* такие характеристики поведения:

- яркая индивидуальность личности в сочетании с женственностью (отсутствие холодности, жесткости, мужеподобности);
- высокий уровень общей интеллектуальной и физической активности;
- коллегиальность в принятии решений, делегирование полномочий, отказ от мелочной опеки подчиненных;
- готовность рисковать, напористость, целеустремленность;
- уверенность в себе, спокойная активность, умение достойно реагировать на замечания, критику и даже оскорбления;
- умение своевременно переключаться с одной социальной роли (руководитель, деловая женщина) на другую (мать, жена, дочь);
- уверенность в понимании, поддержке и помощи со стороны мужа и детей.

Наблюдения и многочисленные исследования показали, что к наиболее *типичным ошибкам женщин-менеджеров* следует отнести:

- излишнюю трату сил на преодоление или маскировку естественных женских черт;
- постоянную боязнь не соответствовать занимаемой должности;
- преобладание чувства тревоги, напряженности, неуверенности;
- боязнь показаться слишком доброй, снисходительной, проявить женскую слабость.

5.5.3. ОДЕЖДА И ВНЕШНИЙ ВИД ЖЕНЩИНЫ-РУКОВОДИТЕЛЯ

Только цирковые клоуны носят явную косметику.

Весь мир любит клоунов, но никто не дает им поручений в деловом мире.

Внешний вид женщины-руководителя должен быть тщательно продуман, современен и аккуратен. *Правильный выбор одежды может значительно помочь женщине добиться успеха как на работе, так и в личной жизни.*

Костюм в зависимости от времени года может быть различного цвета, фасона и используемой ткани. *Важное требование к костюму – строгость и элегантность, соответствие направлению моды.* Многие зависят от вкуса человека и особенностей его фигуры. Главное, о чем всегда надо помнить: костюм должен быть удобным, практичным, достаточно строгим. Помнить надо также то, что женщины, одетые в мужском стиле, часто выглядят более миниатюрными, что снижает их деловой авторитет. Установлено, что

центральное место в гардеробе деловой женщины должен занимать костюм с юбкой. Возможно также носить на работу платье с жакетом в тон.

Далее мы приводим рекомендации и оценки известного специалиста Дж.Моллоя.

Платье наиболее многофункционально по сравнению с любой другой женской одеждой. Считается, что лучшие цвета для делового платья – темно-синий, рыжевато-коричневый, бежевый, темно-коричневый, серый, светло-синий. Наименее подходящими для делового платья считаются зеленый, ярко-желтый и оранжевый цвета. Для мужчин наиболее приятными оказались такие цвета женских платьев: бледно-желтый, бежевый, бледно-розовый, темно-синий, черный, белый, рыжевато-коричневый, красный. Отталкивающими мужчины назвали платья серого, зеленого, ярко-желтого и оранжевого цветов. Все перечисленные цвета платья деловой женщины определены для однотонной ткани, без рисунка. Считается, что однотонная ткань без рисунка предпочтительнее, но и различные варианты полосок и клеточек в серых и серо-синих тонах также приемлемы. Нежелательны рисунки в виде цветов, птиц и другие яркие или абстрактные рисунки. Летом женщины надевают на работу светлые платья ярких расцветок, но деловой женщине рекомендуется даже летом на работу приходить в однотонных платьях. Свидетельством хорошего вкуса считается присутствие в одежде не более 2-3 цветов.

Юбка в одежде деловой женщины приемлема только как составная часть костюма.

Свитер на работу нельзя надевать ни при каких обстоятельствах, хотя для мужчин женщина в свитере всегда привлекательна.

Правило для деловой женщины: одевайтесь в стиле работы или должности, на которую вы претендуете!

Обувь. В помещении – закрытые туфли, на каблуке средней высоты (5-8 см). Цвет туфель должен сочетаться с цветом костюма (платья). Наиболее предпочтительные цвета: черный, синий, коричневый. Возможен также серый, бежевый и светло-коричневый цвет. Чулки – только натурального цвета. На официальный прием недопустимо являться без чулок.

Украшения. Специфика работы обязывает *придерживаться определенных ограничений*. Это относится в первую очередь к подбору аксессуаров к костюму. Рабочий костюм не рекомендуется украшать броскими громоздкими украшениями, а также крупными драгоценностями. Не следует превращать себя в витрину для бижутерии. Чем меньше украшений, тем лучше. Украшения должны лишь подчеркивать достоинства костюма и его хозяйки. Неэстетичными выглядят руки, унизанные кольцами. Кольцо не должно быть с большим

Никогда	Всегда
Первой не появляйтесь на работе в модной вещи: мода подведет вас	Прежде чем одеваться, подумайте, с кем вам предстоит встречаться и что вам нужно сделать
Не надевайте на работу ничего, подчеркивающего вашу женскую привлекательность, иначе вы предлагаете окружающим в первую очередь не свой ум	Пусть ваш рабочий кабинет не напоминает кабинет мужчины, но там не место и типично женским предметам
Не носите брюки, если на работе вы имеете дело с мужчинами	Шейте костюм с учетом особенностей и специфики вашей работы
Не одевайтесь в мужском стиле	Носите на работу костюм с юбкой
Не ходите с сумкой, когда можно взять атташе-кейс	Носите пальто и плащ, закрывающие юбку и платье
Не позволяйте моде диктовать длину юбки вашего делового костюма	Носите спортивную одежду хорошего качества (в специальных случаях)
Не снимайте жакет на работе	Носите простые туфли на среднем каблуке
Не носите очков в ультрамодных оправках	Носите чулки телесного цвета
Не пейте много на официальных обедах	Пользуйтесь добротной ручкой
Ничего из одежды не покупайте сгоряча	Помните об этих рекомендациях, когда собираетесь что-либо купить

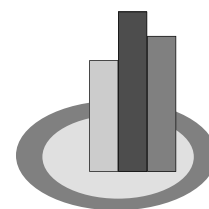
выступающим камнем. Но *самое необходимое украшение для деловой женщины* – это *обручальное кольцо*. Его следует носить даже незамужним женщинам. Этим самым она заявляет, что занята только делом и ничем иным.

Руки должны быть в идеальном порядке, *ногти* не слишком длинные, покрытые свежим, не очень ярким лаком.

То, что лишено загадочности, лишено очарования.

А.Франс

Прическа должна быть аккуратной, к лицу, гармонировать с костюмом и окружающей обстановкой (интерьером кабинета). Прическа не должна постоянно отвлекать внимание хозяйки и окружающих



ГЛАВА 6

ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Основу научной организации управленческого труда составляют объективные законы, принципы рациональной деятельности и методы их осуществления.

6.1. УПРАВЛЕНИЕ КАК ПРЕДМЕТ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

6.1.1. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА

Результаты управленческого труда отделены во времени и пространстве от момента и места его затрат.

Управленческая деятельность представляет собой специфическую форму трудового процесса, которая самостоятельно выделилась в результате разделения труда. Увеличение удельного веса организационно-управленческих проблем в производстве привело к отделению организатора от исполнителя, умственных усилий от усилий физических.

Управление – это работа с людьми, трудовая деятельность которых и является объектом управляющего воздействия. Управленческий труд имеет информационную природу, поскольку информация – основной предмет управленческого труда.

Управляющее воздействие на персонал, на его трудовую деятельность – это, по сути, и есть результат управленческого труда. Форма управляющего воздействия – управленческое решение.

Управленческий труд – разновидность умственного труда, он непосредственно не участвует в производстве материальных благ или услуг, не имеет формы вещественных результатов, но является неотъемлемой частью совокупного труда персонала, а, значит, и производительным трудом.

Специфика управленческого труда состоит еще и в том, что его результаты, как правило, отделены во времени и пространстве от момента и места его затрат. Они лишь в конечном итоге неотделимы от результатов функционирования всей организации.

Параметры управленческого труда описываются такими основными характеристиками:

- *цель*: создание условий для достижения целей организации, координация и согласование совместной деятельности персонала;
- *предмет*: трудовая деятельность персонала, информация;
- *средства*: вычислительная и оргтехника, средства коммуникации, транспорт;
- *характеристика*: умственный труд (творческие, логические и технические операции), косвенно производительный труд, работа с людьми, многообразие задач, творческий характер и информационная природа;
- *продукт*: управляющее воздействие в форме решения, приказа, распоряжения.

Управленческий труд – многообразная и сложная работа по анализу постоянно меняющейся внешней и внутренней среды предприятия, разрешению постоянно возникающих нестандартных ситуаций. В процессе управления все категории управленцев решают различного рода проблемы и задачи: организационные, экономические, технические, социально-психологические, правовые. Это многообразие задач является важнейшей

особенностью управленческого труда.

Попытайтесь оценить, насколько успешно и грамотно управляется организация, в которой Вы работаете, как трудятся и взаимодействуют менеджеры разных уровней и специалисты аппарата управления внутри организации и за ее пределами.

ТЕСТ №7

КАК ОРГАНИЗОВАНО УПРАВЛЕНИЕ НА ВАШЕМ ПРЕДПРИЯТИИ?

Предлагается 30 вопросов, описывающих различные управленческие ситуации, оснащенность и обустроенность рабочих мест, состояние дел в организации и отношения с деловыми партнерами. Выберите из трех предлагаемых вариантов оценок соответствия ту, которая, на Ваш взгляд, наиболее точно описывает состояние дел, правила и нормы поведения в организации, где Вы работаете.

1. Считаете ли Вы, что Ваша должность и работа для организации...
 - а) необходима
 - б) бесполезна
 - в) полезна, но не нужна
2. Вы оцениваете квалификацию своих подчиненных как...
 - а) очень высокую
 - б) удовлетворительную
 - в) крайне низкую
3. Считаете ли Вы, что ваши подчиненные...
 - а) только делают вид, что работают
 - б) работают так же хорошо, как и Вы
 - в) работают больше Вас
4. Вы ожидаете от своего непосредственного начальника...
 - а) что он поможет Вам лучше выполнять свои функциональные обязанности
 - б) большего внимания к координации работ подразделений (сотрудников)
 - в) что сможете кое-чему научиться у него
5. Вы представляете свои функции в организации как...
 - а) решение текущих и перспективных задач всей организации
 - б) решение задач своего подразделения
 - в) выполнение лишь прямых обязанностей независимо от общих задач организации
6. Когда обычно Ваши подчиненные получают вознаграждение за сверхурочную работу...
 - а) в ближайшую получку
 - б) в течение двух месяцев
 - в) еще позже
7. Комнаты, в которых работают Ваши подчиненные, предназначены для...
 - а) четырех и более человек
 - б) двух-четырех человек
 - в) одного-двух человек
8. Рабочие места Ваших подчиненных освещаются...
 - а) лампами дневного света и светом из окна
 - б) только светом из окна
 - в) только лампами дневного света
9. Шум в рабочих кабинетах Вашего подразделения порождается в основном...
 - а) постоянными разговорами сотрудников
 - б) громкими руководящими указаниями начальников
 - в) телефонными звонками
10. Один телефонный аппарат в рабочих кабинетах Вашего подразделения приходится на...
 - а) четырех и более человек
 - б) двух-четырех человек
 - в) на каждого сотрудника
11. Вы располагаете информацией о главных поставщиках Вашей организации...
 - а) знаете только ее название
 - б) знаете о характере производства
 - в) знаете фамилию директора и его заместителей
12. О продукции своей организации Вам известно...
 - а) что она используется другими предприятиями как полуфабрикат
 - б) ее основные параметры и значение для заказчиков
 - в) назначение и судьба продукции Вас вообще не интересуют
13. Как организовано информационное обслуживание в Вашей организации...