

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 УПРАВЛЕНИЕ КОЛЛЕКТИВОМ НА ОСНОВЕ СОЧЕТАНИЯ ВЛАСТИ, ЛИДЕРСТВА, ПРАВ, ОТВЕТСТВЕННОСТИ.....	4
1.1 Понятие и признаки трудового коллектива.....	4
1.2 Власть и руководство.....	5
1.3 Механизм управления трудовым коллективом.....	18
2 ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ КОЛЛЕКТИВОМ	24
2.1 Концепция управленческой бюрократии	24
2.2 Организационно-экономические методы борьбы с бюрократией	28
2.3 Делегирование прав и ответственности подчиненным.....	29
3 ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ	37
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	38
4 СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	40

1 УПРАВЛЕНИЕ КОЛЛЕКТИВОМ НА ОСНОВЕ СОЧЕТАНИЯ ВЛАСТИ, ЛИДЕРСТВА, ПРАВ, ОТВЕТСТВЕННОСТИ

1.1 Понятие и признаки трудового коллектива

Под трудовым коллективом мы будем понимать совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация. Это сотрудники организации, а также партнеры, которые привлекаются к реализации некоторых проектов, эксперты, которые могут быть привлечены для проведения исследований, разработки стратегии, реализации конкретных мероприятий и т.д.

Именно организация эффективной деятельности персонала и является основной заботой управления персоналом организации и соответственно менеджера по персоналу. Для достижения этой цели необходимо хорошо представлять себе такие особенности трудового коллектива организации:

- особенности индивидуального поведения;
- особенности группового поведения;
- особенности поведения руководителей, членов управленческой команды.

Особенности индивидуального поведения детерминируются многими параметрами, среди которых:

- индивидуальные способности, склонности и одаренность — предрасположенность к реализации какой-либо деятельности, ориентация на ее выполнение;
- специфика мотивации — специфика потребностей человека, представление о целях профессиональной деятельности;
- индивидуальные ценности — общие убеждения, вера, мировоззрения, представления о мире;
- демографические — половые и возрастные особенности;
- национальные и культурные особенности — усвоенные в опыте способы, правила и нормы поведения, которые детерминируют конкретные реакции человека в конкретных ситуациях.

4. Эталонная власть (власть примера). Характеристики или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий.

5. Законная власть. Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказание, и что его долг подчиняться им. Он исполняет приказание влияющего, так как традиция учит, что подчинение приведет к удовлетворению потребностей исполнителя.

Поэтому законную власть очень часто называют традиционной властью. Законная власть бывает действенна тогда, когда подчиненный повинуеться указанию руководителя только потому, что он стоит на более высокой ступеньке организационной иерархии. Все руководители пользуются законной властью, потому что им делегированы полномочия управлять другими людьми. Эти основы власти являются инструментом, с помощью которого руководитель может заставить подчиненных выполнять работу, направленную на достижение целей организации. Они также являются средствами, которые могут быть использованы неформальным лидером, чтобы помешать достижению целей организации.

Власть основанная на принуждении

Власть посредством принуждения, влияние через страх так представляют себе власть люди, критикующие ее. Страх, как правило, создает образы насилия: заряженный пистолет, угроза пытки, поднесенный к лицу кулак. Но если бы физическая боль была бы единственным механизмом страха и принуждения, власть, основанная на принуждении, навсегда исчезла бы из организаций, после того как эмансипация отменила кнут Саймона Легри. Жестокость часто служит посредником страха, но никогда не является целью. Когда у человека замирает сердце от страха, это происходит потому, что напрямую угрожают его фундаментальной потребности выживанию или защищенности.

Методика принуждения, как правило, сопутствует власти во всех случаях, когда человеку действительно что-то нужно, и он уверен, что другой способен отобрать это у него. Яркий пример этого "что-то" своя собственная жизнь или

Поскольку авторитет руководителей держится на уважении к их личности, они, как правило, болезненно реагируют на всякие унижения. Чтобы избежать чрезмерного воздействия, унижение выдается руководителям в малых дозах: вскользь брошенное замечание, что другой руководитель уже справился со своим заданием; намек, что кандидата в вице-президенты лучше найти на стороне; назначение на непрестижную должность, от которой все отказываются; выделение менее удобного кабинета.

Эта лишь малая доля имеющихся способов вселить в руководителя страх, что он не пользуется должным уважением и ему, возможно следует работать более напряженно. Страх может быть использован и фактически используется в современных организациях, но не часто, т.к. со временем может стать весьма дорогостоящим способом влияния. Страх может одерживать вверх только тогда, когда имеется довольно высокая вероятность того, что человека поймут в момент неуставного поведения. Для того, чтобы использовать такой инструмент как страх, необходимо иметь эффективную систему контроля. Но эффективную систему контроля создавать нелегко, и удовольствие это дорогое, даже при наиболее благоприятном стечении обстоятельств.

Когда основой власти является, главным образом, принуждение, почти невозможно поддерживать эффективный контроль при умеренных затратах, так как усиливается стремление людей сознательно обманывать организацию. Даже если представляется возможным создать эффективную систему контроля при умеренных затратах, лучшее, чего можно добиться посредством страха минимально адекватная производительность труда. Поскольку человеку не дают возможности удовлетворить его более высокие потребности на работе, он может начать искать их удовлетворения в другом месте. Исследования показывают, что организации, где используется власть, основанная на принуждении, скорее всего характеризуются менее высокой производительностью труда и более низким качеством продукции. Одно из исследований, посвященных управляющему, который использовал власть, основанную на принуждении, показало, что сотрудники, занимавшие-

делить то, что в глазах исполнителя является вознаграждением, и фактически предложить ему это вознаграждение. Однако на практике у руководителя масса ограничений в возможности выдавать вознаграждения. У каждой организации ресурсы ограничены, и она может выделить на поощрение персонала строго определенное количество ресурсов. Полномочия руководителя предлагать материальные стимулы также регламентируются политикой фирмы и всякими методиками. В некоторых случаях ограничения могут быть поставлены извне, как, например, в трудовом договоре с профсоюзом, где оговаривается, какие вознаграждения могут быть предложены за те или иные виды работ.

Трудность использования власти, основанной на вознаграждении, увеличивается еще и тем, что часто бывает не просто определить, что же сочтут вознаграждением. Деньги и более престижная должность не всегда способны произвести впечатление на человека и повлиять на его поведение. Поэтому хороший руководитель должен научиться использовать и другие способы влияния.

Законная власть, или традиционная власть

Если оглянуться на историю, традиция окажется самым распространенным инструментом влияния. Руководитель пользуется традицией, чтобы удовлетворить потребность исполнителя в защищенности и принадлежности. Однако, этот метод станет действенным только при условии, что исполнитель уже усвоил ценности, которые дадут ему возможность поверить, что руководитель способен удовлетворить эти потребности. Поэтому влияние с помощью традиции, возможно лишь тогда, когда нормы культуры, внешние по отношению к организации, поддерживают точку зрения, что подчинение начальству является желанным поведением. В течение тысячелетий культурная традиция Запада укрепляла власть начальства. Почти всех нас заставляли подчиняться людям, занимающим определенные должности. Традиция особенно важна для формальных организаций. Возможность поощрять и наказывать укрепляет полномочия руководителя отдавать приказы. Но было бы чрезвычайно неудобно и заняло бы много времени, не говоря уже о затратах, если бы руководство должно было бы предлагать вознагражде-

практике. Хороши примером являются вознаграждения, основанные на заслугах. Хотя почти все разделяют мнение, что заслуги перед фирмой лучший критерий для назначения большей заработной платы или продвижения по службе, гораздо чаще в качестве критерия используется трудовой стаж. И можно понять почему.

Трудовой стаж легко вычисляется, он является объективной категорией и начисляется всем одинаково. Поскольку трудовой стаж как критерий используется уже давно, многие люди заинтересованы в нем. Этим людям потребовалось много лет для достижения их сегодняшней должности, поэтому переход на другую систему исчисления вознаграждения по заслугам они считают не только не справедливым, но и представляющим серьезную угрозу. В силу этого они используют приобретенную власть, чтобы сохранить статус кво, даже если это и не в интересах организации или общества. Традиция может действовать и во вред организации. Представьте, что молодому руководителю, предлагающему усовершенствовать какую-то операцию, говорят: "Мы всегда делали так, и до сих пор все было хорошо". Такое отношение может представлять гораздо большую проблему, чем это обычно кажется.

Чтобы соответствовать окружению, организация должна внести изменения в свою политику, стратегию, методику организации и т.д. Те организации, которые настойчиво выдвигают традицию в качестве аргумента, почему они сопротивляются переменам, могут в конечном итоге оказаться перед проблемой вымирания. Хотя с незапамятных времен традиция была эффективным средством влияния, за последние годы ее эффективность, кажется, снизилась. Некоторые исследования показывают, что реакция студентов на облеченное властью начальство изменилась. Майнер обнаружил, что между 1960 и 1974 гг. уважение студентов к авторитету руководства упало. Студенты все меньше и меньше проявляют готовность выполнять желания какого-то лица только потому, что им так велят. Говоря о власти руководителя и эффективности организации, И.К.Шетти отмечает, что если полагаться на традиционную власть, это обязательно породит проблемы, так как может войти в противоречие с ценностями современного трудящегося че-

рические способности. У них есть умение говорить и способность к межличностному общению.

5) восприятие восхищения своей личностью. Они чувствуют себя комфортно, когда другие выражают им восхищение, несколько не впадая в надменность или себялюбие. 6) достойная и уверенная манера держаться. Они выглядят собранными и владеющими ситуацией. Люди чаще испытывают влияние тех, кто обладает восхищающими их чертами характера и кто является их идеалом, похожими на которого они хотели бы быть. Такие харизматические личности часто участвуют в рекламах, чтобы повлиять на людей и побудить их купить продукт или воспользоваться услугой. Руководитель, слывущий харизматической личностью, также может иметь и использовать власть примера. Руководители часто служат примером поведения для подчиненных. Это может быть подражание стилю поведения и манерам руководителя. Влияние через разумную веру осуществляется следующим образом.

Экспертная власть

Исполнитель представляет, что влияющий обладает особым экспертным знанием в отношении данного проекта или проблем. Исполнитель принимает на веру ценность знаний руководителя. В этом случае влияние считается разумным потому, что решение исполнителя подчиниться является сознательным и логичным. Убедительным примером влияния через разумную веру являются отношения, которые складываются у большинства людей со своим лечащим врачом. Доктора время от времени используют такой инструмент как страх, но они не могут принудить пациента принять лечение. Мы следуем указаниям нашего врача потому, что верим, что врачи обладают знаниями и способностью излечивать и предотвращать болезни. Поскольку у нас самих нет медицинских знаний, мы не знаем наверняка, способен ли наш врач удовлетворить эту нашу потребность. Следовательно, мы принимаем его влияние, так как верим в компетенцию медика. Личность может использовать экспертную власть в организации, когда он имеет

вершенствуя свои навыки в этих двух видах влияния. Чтобы оказывать влияние на другого, человеку нет необходимости быть способным наказывать или поощрять, иметь чары харизмы или иметь выдающиеся знания. Одним из самых эффективных способов влияния является убеждение эффективная передача своей точки зрения. Как и разумная вера, убеждение основано на власти примера и власти эксперта. Разница состоит лишь в том, что исполнитель полностью понимает, что он делает и почему. Руководитель, который путем убеждения, не говорит исполнителю, что надо делать он "продает" исполнителю то, что нужно сделать. Используя убеждение, руководитель молчаливо допускает, что исполнитель обладает какой-то долей власти, которая может уменьшить возможность руководителя действовать. Другими словами, руководитель признает зависимость от исполнителя. Например, если руководитель службы маркетинга хочет реорганизовать отдел сбыта, было бы разумно, если бы он признал, что сотрудники отдела сбыта способны так противостоять изменениям, что это существенно повлияет на выпуск продукции. Таким образом, даже при условии, что руководитель может обладать полномочиями для внедрения новой организационной структуры без совещания с подчиненными, все же практически правильной и практичной было бы устроить собрание, выслушать все мнения и объяснить, почему перемены желательны. Активно добиваясь согласия, руководитель оказывает очень сильное воздействие на потребность исполнителя в уважении. Если исполнитель в свою очередь испытывает потребность в знаниях и авторитете, сила влияния путем убеждения возрастает. Это происходит потому, что руководитель признал компетентность исполнителя, а исполнитель ощущает, что к нему переходит доля власти руководителя. Убеждение влияет тем, что доводит до сознания потенциального исполнителя, что, сделав так, как хочет руководитель, он удовлетворит его собственную потребность, какой бы она ни была. Чтобы добиться этого, руководитель может пользоваться логикой или эмоциями. Тот, кто хочет убедить, пользуется и тем, и другим, в зависимости от расположенности слушателя. Яркий и известный пример путем убеждения отношения между продавцов и покупателем. Страховой агент, например, перемежает логические аргументы в пользу приобре-

сто того чтобы убеждать исполнителя принять сформулированную руководителем цель, руководитель просто направляет его усилия и способствует свободному обмену информацией. Экспертная власть как руководителя, так и исполнителя может быть объединена в единую позицию, в которую оба будут искренне верить.

Влияние имеет успех потому, что люди, вдохновленные потребностями высокого уровня, как правило, работают усерднее всего на ту цель, которая была сформулирована с их участием. Однако, решимость, основанная на единстве, может так же воздействовать на руководителя, как и на исполнителя. Участие в принятии решений совершенно явно апеллирует к потребностям более высокого уровня власти, компетентности, успехе или самовыражении. Поэтому этот подход нужно использовать только в тех случаях, когда такие потребности являются активными мотивирующими факторами и при условии, что можно положиться на то, что исполнитель будет работать на цели, которые он сам выбрал.

Страх, вознаграждение, традиция, харизма, разумная вера, убеждение и участие в управлении являются инструментами, которые руководитель использует для влияния на исполнителя, апеллируя к его потребностям. Но даже то редкий руководитель, который имеет в своем арсенале все эти механизмы, должен принимать во внимание и другие факторы. Недостаточно иметь власть: она должна быть достаточно сильной, чтобы побуждать других к работе предпочтительно вдохновленной направленной на достижение целей организации. Наиболее сильным влияние будет тогда, когда исполнитель высоко ценит ту потребность, к которой апеллируют, считает важным ее удовлетворение или неудовлетворение и думает, что его усилия обязательно оправдают ожидания руководителя. И наоборот, если какой-нибудь из этих компонентов отсутствует, власть влияющего уменьшается или исчезает вовсе.

1.3 Механизм управления трудовым коллективом

До последнего времени само понятие «управление персоналом» в нашей управленческой практике отсутствовало. Правда, система управления каждой ор-

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Создавшаяся в нашей стране ситуация, изменения экономической и политической систем одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека.

Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость: оно позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личностного фактора в построении системы управления персоналом организации. Укрупненно можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на людей в организации.

Первый — иерархическая структура организации, где основное средство воздействия — это отношения власти-подчинения, давление на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

Второй — культура, т.е. вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

Третий — рынок — сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Эти факторы воздействия — понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности. От того, какому из них отдается приоритет, зависит облик экономической ситуации в организации.

При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительной власти к рыночным взаимоотношениям, отношениям собственности, базирующимся на экономических методах. Поэтому необходима

системы управления персоналом, и принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом.

Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом организации.

Наука и практика выработали инструментарий (методы) изучения состояния действующей системы управления персоналом организации, построения, обоснования и реализации новой системы.

Раскроем сущность некоторых из методов.

Системный анализ служит методическим средством системного подхода к решению проблем совершенствования системы управления персоналом. Системный подход ориентирует исследователя на изучение системы управления персоналом в целом и составляющих ее компонентов: целей, функций, организационной структуры, кадров, технических средств управления, информации, методов управления людьми, технологии управления, управленческих решений; на выявление многообразных типов связей этих компонентов между собой и внешней средой и сведение их в единую целостную картину. Внешней средой для управления персоналом являются не только другие подсистемы системы управления данной организации (например, подсистема управления внешними хозяйственными связями и т.п.), но и внешние организации (поставщики и потребители, вышестоящие организации и т.п.).

Человеческий фактор в фирмах все больше и больше становится интеллектуальным дополнением к технологии и современной организации различной деятельности. Хорошее настроение работников, прежде всего, зависит от общения в коллективе, в частности, общения с руководителем. И эффект от этого общения будет выше, если руководитель в зависимости от условий работы, обстоятельств применяет определенный стиль руководства.

Стиль руководства в контексте управления - это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и

2 ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ КОЛЛЕКТИВОМ

2.1 Концепция управленческой бюрократии

В течение многих десятилетий в крупных компаниях и больших организациях различного типа широко распространились бюрократические системы управления. В начале их применение было организационным новшеством, поскольку внедрялась рациональная организация труда, управление и процесс принятия решений стали профессией. Они создавали порядок, основывались на использовании набора правил, которые позволяли различным специалистам всех звеньев организации координировать свою работу. Бюрократическая система использовала весь интеллектуальный потенциал организации.

Бюрократизация системы управления означает формирование системы управления, иерархию должностей, разделение функций и власти, нисходящую лестницу подчинения. Наибольшее развитие бюрократия получила в условиях существования административно – командной системы управления, существовавшего в то время принципа демократического централизма в системе руководства и управления.

Бюрократия в системе управления по Макс Веберу.¹

Иерархическая командная лестница.

Бюрократическая организация имеет структуру пирамиды с высшим руководителем в верхней точке, который распределяет весь объем работы организации и делегирует ответственность за каждую часть общей задачи своим заместителям. Последние в свою очередь, делегируют ответственность на более низкие уровни управления по цепочке команд, которая доходит до каждого работника. В ряде крупных компаний в прошлом насчитывалось 10 и более уровней управления между управляющим высшего ранга и рабочим.

¹ Мильнер Б.З. Теория организации. М., 2003. с. 115 – 119.

конструирует оборудование и моделирует процессы, которые обеспечивали бы рост производительности труда; определяются обязанности тех, кто занят реализацией продукции, финансистов, специалистов по труду и др. Специализация ведет к более эффективным путям выполнения каждой части общей задачи организации.

До внедрения специализации в бюрократические организации каждый ремесленник учился всему, что касалось его деятельности, и выполнял весь объем работы от начала до конца. Ремесленное производство часто может быть плодотворным и иметь художественные достоинства, но в период промышленной революции оно стало тормозом механизации и развития масштабной экономики. По мере того как организации переходили от ремесленничества к разделению труда, жесткая иерархия бюрократии предусматривала все необходимое для преодоления ремесленных традиций, каждое новшество становилось частью действующих нормативов и процессов организации.

Единые нормы и правила.

Бюрократия управляется с помощью единых зафиксированных норм и правил, которые устанавливаются руководством организации независимо от того, является ли она коммерческой или некоммерческой. Эти нормы предусматривают права и обязанности работников и руководителей. Самые основные нормативы относятся к вопросу об определении прав, полномочий и ответственности. В бюрократической организации руководитель отвечает за деятельность всех подчиненных и имеет право отдавать им распоряжения, которым они должны беспрекословно подчиняться. Основная обязанность работника заключается не в том, чтобы делать то, что правильно и необходимо сделать, а в том, чтобы точно следовать указаниям непосредственного руководителя. Установленные нормативы бюрократии гарантируют оплату труда работникам до тех пор, пока они заняты на работе, а нередко и получение пенсии за выслугу лет. Фиксированные права и обязанности устанавливают определенные рамки процессов управления и в известной мере ограничивают возможное своеволие руководителя.

Стандартизованность процедур, определяющих каждый вид работы.

ций какие – то специфические обязанности, должен осуществлять их только рационально. Это, в сущности говоря, породило определенный автоматизм и безличностные отношения, противостоящие личным симпатиям, фаворитизму, проявлению чувств и эмоций.

Координация осуществляется сверху вниз.

В бюрократической системе работники не приучаются к координированию работ на своем уровне. Руководитель делит весь объем работы между определенными исполнителями таким образом, чтобы в результате получить выход продукции, за которую он отвечает. Затем руководитель более высокого ранга осуществляет координацию работ между подразделениями, которым нет необходимости контактировать друг с другом в оперативном порядке. Связь осуществляется только с вышестоящим руководителем. Работники должны оставаться в рамках, определенных их должностной инструкцией и стандартными методами. Каждый сотрудник должен подчиняться только одному руководителю. Если это правило нарушается, руководитель теряет авторитет. Координирование работы сверху работало в ранний период промышленной революции, когда возникала необходимость включить в производство огромное количество работников, не имеющих технической квалификации.

В виду всего этого, мы пришли к выводу, что строго бюрократические системы оказались малоэффективными, так как реальность стала такой сложной и многогранной, что нет смысла делить организацию на маленькие цепочки, по которым будут передаваться команды. Это будет слишком долгий путь и займет очень много времени, поэтому используются современные коммуникационные системы, через которую информация передается напрямую без посредников.

2.2 Организационно-экономические методы борьбы с бюрократией

Экономическими методами борьбы с бюрократией является внедрение новых, более гибких типов организационных структур, которые по сравнению с бюрократией лучше приспособлены к быстрой смене внешних условий и появлению

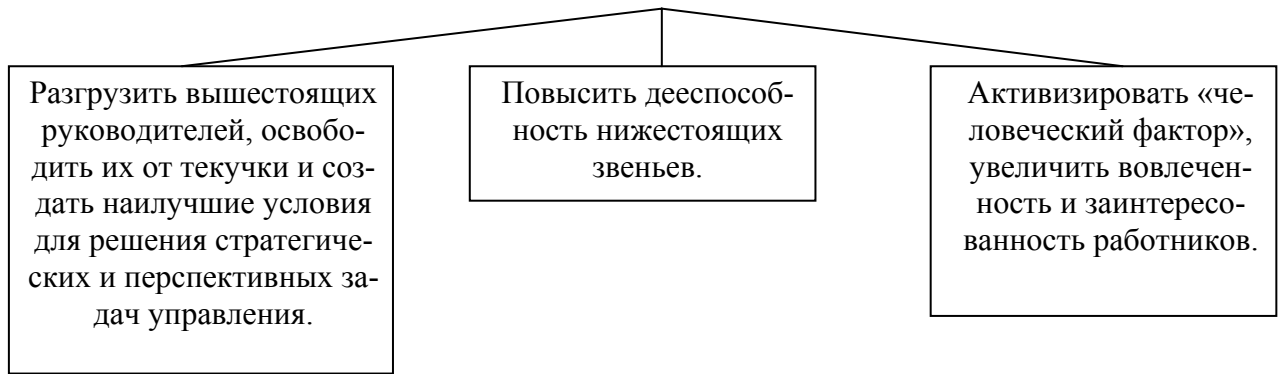


Рисунок 2.1 – Цели делегирования.

Делегирование представляет собой средство, при помощи которого руководство распределяет среди сотрудников бесчисленные задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей всей организации. Если существенная задача не делегирована другому человеку, руководитель вынужден будет выполнять ее сам. Это, конечно, во многих случаях просто невозможно, так как время и способности руководителя ограничены. Более важным является то, что сущность управления заключается в умении «добиться выполнения работы другими». Поэтому, в подлинном смысле слова, делегирование представляет собой акт, который превращает человека в руководителя.

Процесс делегирования полномочий:

I этап - Поручение работникам индивидуальных конкретных заданий.

II этап - Предоставление соответствующих полномочий и ресурсов подчиненным.

III этап - Формулирование обязательств подчиненных выполнить порученные им задания.

Делегирование полномочий имеет ряд положительных моментов:

а) Руководитель освобождается от выполнения рутинной работы и получает время для решения творческих вопросов.

б) Делегирование полномочий является своеобразной формой повышения квалификации сотрудников и способствует максимальному использованию их знаний и опыта.

в) Делегирование является большим стимулом в работе подчиненных, которые

ря на себя эту ответственность, рабочий должен разобрать и заново собрать телевизор в случае своей ошибки. Поскольку рабочий считается ответственным за точное исполнение задачи, начальник имеет право требовать объяснений или исправления плохо сделанной работы.

Важно осознать, что делегирование реализуется только в случае принятия полномочия, и собственно *ответственность* не может быть делегирована. Руководитель не может размывать ответственность, передавая ее подчиненному. Хотя лицо, на которое возложена ответственность за решение какой-либо задачи, не обязано выполнять ее лично, оно остается ответственным за удовлетворительное завершение работы. Например, руководитель хирургической бригады делегирует многие важные обязанности медицинским сестрам. Но если пациент умрет из-за того, что сестра выбрала неправильную группу крови для переливания, ответственным за это будет оперирующий хирург, и его привлекут к суду за преступную небрежность. Аналогичным образом, если торговый агент не выполнит своих плановых заданий на год, и в результате отдел сбыта также не выполнит свой план, руководитель отдела сбыта, а не торговый агент, должен держать ответ перед коммерческим директором.

В крупных организациях руководители высшего звена редко общаются с подчиненными на низших уровнях, которые фактически выполняют большинство конкретных задач. Тем не менее, они несут ответственность за дела фирмы и своих подчиненных. Бывший президент США Гарри С. Трумэн, ныне всем известней надписью на своем столе, которая гласила: «Больше ответственность сваливать не на кого», продемонстрировал понимание своей конечной ответственности за деятельность правительства.

Объем ответственности — вот одна из причин высоких окладов у менеджеров, особенно руководящих крупными корпорациями. Но даже оклад в 2 млн. долларов вряд ли привлечет квалифицированного управляющего, если он не увидит способа влияния на деятельность людей, от которых зависит успех.

Полномочие - это организационно закрепленное ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее работников на выполне-

Параллельные полномочия представляют собой дальнейшее расширение штабных полномочий и включают право отклонять определенные решения линейного руководства.

Функциональные полномочия означают представление штабному аппарату прав как предлагать, так и запрещать определенные действия в пределах своей компетенции.

Необходимость реализации штабных функций и полномочий обусловила формирование специального штабного (административного) аппарата в организациях.

Выделяют следующие основные разновидности административного аппарата:

- консультативный аппарат;
- обслуживающий аппарат;
- личный аппарат.

Консультативный аппарат формируется на временной или постоянной основе из специалистов определенного профиля, в обязанности которого входит консультирование линейного руководства по проблемам, требующим специальной подготовки (правовые проблемы, новейшая или специальная технология, обучение и повышение квалификации персонала и др.).

Обслуживающий аппарат наряду с консультативными функциями выполняет обслуживающие функции. К наиболее типичным областям, в которых находит применение обслуживающий аппарат, относятся маркетинговые исследования, финансирование, планирование, материально-техническое снабжение и др.

Личный аппарат - это разновидность обслуживающего аппарата, формируемого из секретарей и помощников руководителя. Хотя в организациях сотрудники личного аппарата не имеют формальных полномочий, они могут обладать большой властью.

Важно осознать, что в крупных организациях административный аппарат может состоять из множества людей. В таких ситуациях аппарат представляет собой подразделение с более чем одним уровнем управления. Таким образом, сам

тальным различиям в структуре. Например, в большинстве организаций юридические службы, безусловно, относятся к аппаратной деятельности. Однако в юридической фирме юристы составляют хребет организации. Аналогичным образом, обучение обычно является либо аппаратной деятельностью, либо просто одной из обязанностей линейного руководителя. Но в колледже преподавание — основной вид деятельности организации, финансы представляют собой ключевой вид деятельности почти в любой организации и поэтому относятся к линейной деятельности. Однако ведение финансовых документов, бухгалтерский учет можно рассматривать в качестве аппаратной деятельности, потому что это вспомогательное средство для руководства финансовой деятельностью.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление трудовым коллективом - созданной людьми системой (группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей) - представляет собой сложную работу, также это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу. Руководство - отдельные менеджеры - должны признавать, что каждый работник представляет собой личность с неповторимыми переживаниями и запросами. Иначе говоря, руководство достигает целей организации через других людей.

Источниками нравственно-психологических болезней трудового коллектива, негативного поведения являются мысли и чувства работников. Единственный путь изменения поведения - это познание руководителем внутреннего мира человека и овладение перестройки его в позитивном настроении. Поэтому важное значение имеет высокая психологическая компетентность руководящих кадров.

Во-первых, нужны знания для самооценивания и самосовершенствования личности.

Во-вторых, следует иметь комплекс знаний и навыков общения с людьми.

В-третьих, необходима психолого-педагогическая компетентность, связанная с реализацией функции воспитателя подчиненных.

В-четвертых, нужны знания психологических закономерностей функционирования коллектива, так как руководитель должен точно оценивать межличностные и групповые отношения в организации и уметь гармонизировать их.

Способность умело строить деловые отношения, регулировать психологический климат - одни из главных признаков профессиональной пригодности менеджеров.

Власть это возможность влиять на поведение других. В дополнение к формальным полномочиям, руководителю требуется власть, так как он зависит от людей как в пределах своей цепи команд, так и вне ее. Во всех организациях для достижения эффективного функционирования необходимо надлежащее применение

4 СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- Мескон М., Алберт М., Хедоури Ф., “Основы менеджмента”, М., 2001 г.
- Старобинский Э.Е., “Как управлять коллективом”, М., 2005 г.
- Управление персоналом организации. Учебник / Под ред. Кибанова А.Я. М.: ИНФРА-М, 2003.
- Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом. М.: ПРИОР, 2001.
- Бандурка и др. “Психология управления”, Харьков “Фортуна-Экспресс”, 2003
- Берн Э. “Лидер и группа”, Екатеринбург “Литур”, 2000.
- Немов Р.С. “Психология”, Москва “Владос”, 2005.
- Зигерт В., Ланг Л. “Руководить без конфликтов”, Москва, 2001.