**Принципы работы руководителя высшего звена**

Раис Ахметович Фатхутдинов, доктор экономических наук, профессор РАГС и Российского государственного университета инновационных технологий и предпринимательства.

Принцип — основное, исходное положение теории, правило деятельности субъекта управления в какой-либо сфере, или правило поведения личности. От обоснованности структуры и содержания совокупности принципов зависит успех в решении любой проблемы.

Руководитель (менеджер) как субъект управления должен проанализировать ситуацию, спрогнозировать стратегию и организовать оперативное управление по ее реализации. А исполнитель как объект управления должен реализовать управленческое решение, принятое руководителем. В этом случае перед руководителем и исполнителем стоят совершенно разные задачи. Поэтому неправомерно к субъекту и объекту применять одни и те же принципы управления.

Главными условиями, определяющими степень достижения целей управления, являются профессионализм, организованность и порядочность руководителя. И чем выше уровень иерархии руководителя, тем выше сложность проблем и ответственность за их решение.

Менеджеру низшего звена (например, мастеру цеха, заведующему научно-исследовательским сектором) по сравнению с менеджером высшего звена (руководителем организации, предприятия) значительно проще выполнять свои функции, а исполнителю (например, конструктору, рабочему) — еще проще.

Руководителю в своей работе приходится решать проблемы из любой сферы техники, технологии, организации, экономики, психологии, экологии, а также в области функций и методов управления. Поэтому, как нам представляется, принципы или правила работы руководителя должны концентрировать все принципы управления экономикой, качеством, планирования, формирования коллектива, оперативного управления и т. д. Это очень большой круг принципов, при соблюдении которых руководителями (менеджерами высшего и среднего звена) может быть достигнута цель системы.

При формировании структуры и содержания принципов управления мы будем исходить из посылок:

1. комплексный охват главных принципов деятельности организации по основным направлениям;

2. ранжирование менеджеров и исполнителей (специалистов) по уровню иерархии;

3. дифференциация принципов в зависимости от сложности, повторяемости и стоимости управленческой задачи.

Ниже приведены принципы работы руководителя высшего звена как субъекта управления.

Принципы работы руководителя высшего звена как субъекта управления

1. Соблюдение следующих 14 принципов управления экономикой:

воспроизводства системы жизнеобеспечения;

правовой регламентации управления;

социальной ориентации развития экономики;

научной обоснованности системы управления;

системности управления;

ориентации экономики на инновационный путь развития;

сохранения собственных сырьевых ресурсов;

ранжирования объектов управления по их важности;

единства теории и практики управления;

сохранения и развития конкурентных преимуществ объекта управления;

рационализации уровня специализации, универсализации и централизации управления;

организованности управленческих процессов (соблюдение дисциплины, принципов параллельности, пропорциональности, непрерывности, прямоточности, ритмичности, ответственность за результаты работы и др.);

рационального сочетания форм управления (государственной, корпоративной, предпринимательской и др.);

обеспечения сопоставимости альтернативных вариантов управленческих решений по 8 факторам (времени, качеству, риску и т. д.)

2. Выполнение квалификационных требований к менеджеру-руководителю. Квалификационные требования к менеджеру включают 7 групп требований:

общая подготовка;

экономико-правовая подготовка;

профессиональная подготовка в области менеджмента;

умение разрабатывать качественные управленческие решения в условиях неопределенности;

умение организовывать себя и коллектив на постановку и достижение высоких целей;

умение общаться с людьми, быть коммуникабельным;

практический опыт и навыки.

3. Рациональное сочетание методов управления. К основным методам управления относятся:

методы принуждения;

методы побуждения;

методы убеждения.

По нашей оценке рациональное соотношение перечисленных методов — 4:4:2.

4. Построение системы менеджмента социально-экономических и производственных объектов. Стандартная структура системы менеджмента 1) внешнее окружение (вход, выход, внешняя среда и обратная связь) и 2) внутренняя структура (подсистема научного сопровождения, целевая, обеспечивающая, управляющая и управляемая подсистемы).

Система менеджмента — система достижения конкурентоспособности управляемого объекта.

5. Приоритет стратегических вопросов перед тактическими. Оптимальная структура рабочего времени руководителя высшего звена, по нашей оценке:

40% времени — стратегическим задачам;

25% — тактическим;

35% — оперативным.

6. Применение к управлению (менеджменту) научных подходов. Для обеспечения качества управленческого решения руководитель высшего звена к сложным проблемам должен применять научные подходы системный, маркетинговый, функциональный, воспроизводственно-эволюционный, нормативный и др.

7. Построение и изучение психологического портрета личности (исполнителя). Психологический портрет личности характеризуется следующими компонентами темперамент, характер, способности, направленность, интеллектуальность, эмоциональность, волевые качества, общительность, самооценка, уровень самоконтроля, способность к групповому взаимодействию.

8. Уважение личности. На основе уважения к человеку создавать достойную и оптимистичную обстановку на рабочих местах для проявления его способностей и выявления его возможностей по развитию предприятия и личности.

9. Стимулирование труда подчиненных. Принципы стимулирования:

поощрять открыто;

наказывать конфиденциально;

награждать перспективные решения, а не сиюминутные;

награждайте тех, кто берет на себя риск, а не тех, кто его избегает;

награждать творческую работу, а не слепое подчинение;

награждать за качество работы, а не за объем;

награждать упрощения, а не бесполезные усложнения;

награждать за качество, а не быструю работу;

награждать за качество тех, кто работает друг с другом, а не против друг друга.

10. Единоначалие (А. Файоль). Для каждого исполнителя должен быть только один руководитель. Работник должен получать приказы только одного непосредственного начальника.

11. Корпоративный дух (А. Файоль). Союз — это сила, которая является результатом гармонии персонала.

12. Научная организация труда (НОТ) на рабочем месте (А. Гастев). Основные принципы НОТ:

всегда будь активен, инициативен, энергичен;

работай по расписанию, плану;

в помещении разговаривай мало и негромко;

не кури в рабочем помещении;

определенное место для каждого и каждый на своем месте;

экономь время;

никогда не раздражайся;

будь дисциплинирован;

ясно представляй цель, задачи;

будь кратким;

имей чувство юмора;

не стыдись элегантности;

на рабочем месте ничего лишнего;

умей преодолевать трудности;

не бойся экспериментировать;

цени чужое мнение;

хорошее настроение сохраняет здоровье.

13. Определение очередности выполнения управленческих задач по их значимости (Д. Эйзенхауэр). Для определения очередности выполнения задач их рекомендуется подразделять на три типа: задачи «А» — очень важные и срочные — выполнять немедленно, задачи «В» — важные, несрочные — определять, в какие сроки их следует выполнять, задачи «С» — менее важные, но срочные — делегировать подчиненным.

14. Изучение философии обеспечения качества (Э. Деминг). Философия обеспечения качества Э. Деминга базируется на 14 тезисах:

совершенствование товара должно быть постоянным;

постоянно совершенствуйте систему производства и его обслуживания;

создайте систему подготовки кадров;

уничтожайте разобщенность подразделении друг от друга по производственному циклу;

прекращайте практику лозунгов, проповедей и «мобилизации масс»;

устраняйте все препятствия, которые лишают работника права гордиться своей работой;

создайте условия для самосовершенствования каждого работника;

создайте систему успешного руководства, а не надзора;

ясно определите обязанности руководства высшего звена по постоянному улучшению качества продукции и услуг и др.

15. Обеспечение нормального морально-психологического климата (МПК) в коллективе. Важнейшие признаки благоприятного МПК:

доверие и высокая требовательность членов группы друг к другу;

доброжелательная и деловая критика;

свободное выражение собственного мнения;

отсутствие давления руководителей на подчиненных;

информированность членов коллектива о его задачах и состоянии дел;

удовлетворенность принадлежностью к коллективу;

высокая степень сопереживания;

высокая степень ответственности.

16. Координация работ по качеству, затратам и срокам. Координация выполнения работ должна осуществляться, с одной стороны, по качеству, затратам и срокам, а с другой — по функциям управления.

17. Соблюдение режима труда и отдыха. Типовой режим труда и отдыха руководителей:

первая половина рабочего дня отводится для творческой деятельности, а вторая — для рутинной работы, совещаний, встреч;

примерно через 60 мин делаются перерывы продолжительностью 5—7 мин;

рекомендуется менять рабочую позу (сидя, стоя);

обеденный перерыв продолжительностью 30—60 мин устанавливается примерно через 3,5—4 ч после начала работы;

за 1,5 ч до обеда обязательно проводится физкультурная пауза в сопровождении функциональной музыки;

за 1—1,5 ч до конца работы может быть перерыв в течение 15—20 мин для приема легкой пищи.

18. Управление конфликтами и стрессами. Руководитель должен знать типы конфликтов, определять причины их возникновения, стремиться переводить дисфункциональные последствия конфликта в функциональные, владеть методами разрешения конфликтов и управления стрессами.

\*\*\*

Принципы работы для руководителей среднего и низшего звена как субъектов управления такие же, что и для руководителя высшего звена, отличия — в глубине проработки ситуации и прогнозировании параметров проблемы.

Принципы работы исполнителя любого звена как объекта управления значительно проще как по количеству применяемых или соблюдаемых принципов, так и по их структуре. Исполнитель не принимает управленческие решения, он может только участвовать в их формировании, но за реализацию управленческого решения он несет ответственность. Руководитель как субъект управления в этом случае организует ведение учета, контроля и мотивацию реализации решения. Организацию процессов, координацию и оперативное регулирование осуществляют совместно руководитель, исполнитель и вспомогательные работники. При этом за качество планов и конечный результат несет ответственность руководитель.

К принципам работы исполнителя как объекта управления мы относим:

исполнительность (точно в срок, качество и затраты в соответствии с планом). Руководитель должен контролировать не процесс, а результат;

инициативность в совершенствовании технологии, организации труда, повышении качества, снижении затрат, нахождении и устранении в работе «узких мест» (совместно с руководителем);

честность, порядочность;

стремление к продвижению по служебной лестнице, удовлетворению высших потребностей, гармоничному развитию личности.

Выполнить на практике перечисленные принципы очень трудно, так как специалистов, владеющих технологией применения предложенной совокупности законов, подходов, принципов и методов управления, вузы не готовят.