Особенности управленческих ошибок линейных менеджеров ВВЕДЕНИЕ управленческий менеджер ошибка В современных социально-экономических условиях модернизации российской экономики практически все организации заинтересованы в грамотных, профессионально подготовленных менеджерах, способных при принятии управленческих решений учитывать особенности взаимоотношений между людьми. В связи с этим кадровые службы все чаще сталкиваются с проблемами отбора и оценки эффективных менеджеров, способных принимать самостоятельные решения и действовать в условиях высокой неопределенности и риска. Знания о закономерностях управления (К. Маркс, Л. Файоль, П. Друкер), о психологических особенностях поведения человека в организациях (Э. Мейо, Д. Мак-Грегор), рассматриваются сегодня, по существу, как неотъемлемый компонент общей культуры личности специалиста любого профиля. Где бы ни работал будущий специалист и чем бы он ни занимался, он всегда включается в «мир организаций», в систему управления, занимая в ней определенное место. Условием его эффективной профессиональной деятельности, а в конечном итоге - и жизненного успеха является знание организационных, управленческих закономерностей. Для любой организации управленческие ошибки являются обыденным делом. Управляющие всех звеньев в ходе своей деятельности допускают множество просчетов, многие из которых незамедлительно сказываются на эффективности управления и, соответственно, работе компании в целом. В отечественной практике в ходе консультационной работы в организациях А.И. Пригожин определил типичные управленческие ошибки. Они могут носить единичный характер, являться лишь плодом стечения обстоятельств. Однако большинство ошибок повторяются систематически в различных ситуациях и у различных менеджеров вне зависимости от отрасли и ценным ресурсом для повышения эффективности работы компании. Поэтому, выявление и минимизация управленческих ошибок должны являться важным направлением в деятельности руководителей. Объект исследования - линейный менеджер на современном предприятии. Предмет исследования - особенности управленческих ошибок линейных менеджеров. В связи с определенными объектом и предметом, целью работы выступает рассмотрение и анализ особенностей управленческих ошибок линейных менеджеров на современном предприятии. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующий комплекс задач: 1.  Рассмотреть основные функциональные задачи линейных менеджеров и изучить теоретические основы управленческих ошибок, которые допускаются линейными менеджерами в современных условиях. 2.  Провести эмпирическое исследование основных ошибок линейных менеджеров на современном предприятии и рассмотреть результаты эмпирического исследования. 3.       Определить направления совершенствования качеств линейных менеджеров для повышения эффективности их деятельности. Методологическая основа работы представляет собой определенную совокупность научно-исследовательских приемов и методов изучения специфики явлений и процессов. В ходе проведения представленного исследования применялись следующие методы: общенаучный метод научного познания, общие приемы формальной логики (анализ, синтез, дедукция, индукция и др.), а также тестирование и анкетирование, как методы эмпирического исследования. Библиографическая основа выпускной квалификационной работы. В процессе написания работы был использован комплекс научно- исследовательских работ таких авторов, как А.И. Пригожин, Т.Ю. Базаров, Т.С. Кабаченко, А.В Карпов, Г.А. Суворова и др. Были рассмотрены статьи таких авторов, как В.Н. Анисимов, О.В. Ветчанов, В.А. Иглин и др., а также электронные ресурсы. Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что ее основные положения и выводы могут быть использованы в практической работе современного предприятия. Научная и практическая новизна представленной работы заключается в предложении эффективного и отвечающего существующим условиям и подходам к организации деятельности предприятия. Структура представленной работы состоит из введения, основной части, включающей три главы, заключения, списка использованных источников. Во введении рассматриваются актуальность выбранной темы, объект и предмет исследования, цели, задачи, а также практическая значимость и структура работы. Первая глава основной части представляет собой теоретические основы по данной теме и содержит основные понятия и категории современного менеджмента, основные функции и задачи линейного менеджера, а также рассмотрение управленческих ошибок линейных менеджеров. Вторая глава основной части посвящена эмпирическому исследованию и включает параграфы, раскрывающие методологию исследования, организацию и ход исследования, а также результаты эмпирического исследования с комментариями. Третья глава основной части описывает возможные практические способы повышения эффективности деятельности линейных менеджеров. В заключении подводятся итоги всей проделанной работы, т.е. итоги по всем трем основным частям. Список использованных источников содержит материал, который был применен для теоретического и практического исследования данной проблемы. Глава 1. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ОШИБКИ ЛИНЕЙНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ 1.1  Современный менеджмент: основные понятия и категории Современная теория управления содержит большое количество научных методов анализа с целью формирования определенных методов и конкретных рекомендаций для практики управления. Эффективное применение указанных методов и рекомендаций в полной мере зависит от сочетания конкретных обстоятельств, а также условий внешней и внутренней среды. Управление как наука и управление как искусство взаимодополняют друг друга. Эффективность системы управления в современных условиях включает умение руководителей в полной мере овладевать искусством творческого применения непосредственно научных принципов управления в определенных ситуациях. Управление, то есть фактически действия, которые обуславливают достижение поставленных целей, следует отличать от простого «воздействия». Три основные функции менеджмента (воздействие на повышение эффективности управления, управление административно-управленческим звеном и повышение эффективности кадровой политики) обусловлены природой существования современного бизнеса - специфика профессии менеджера заключается в том, чтобы выполнять эти три функции одновременно и достаточно комплексно. Именно с этим связан системный подход, который характеризует управление предприятием, которое способно повысить конкурентоспособность организации, эффективность финансово-экономической деятельности предприятия и наиболее продуктивно использовать человеческие ресурсы. Системный подход в управлении основывается на том, что практически всякая организация является системой, состоящей из частей, каждая из которых обладает своими собственными целями. Руководитель при принятии управленческих решений должен исходить из того, что для достижения общих стратегических целей организации следует рассматривать свое существование как единую систему. При этом следует выявить и оценить взаимодействие всех имеющихся частей, а также объединить их на такой основе, которая позволит организации в целом эффективно достичь ее целей. Однако достижение целей всех подсистем организации представляет собой явление желательное, но практически всегда нереальное. Самая важная отличительная черта управления системой - значительная сложность. Любая организация имеет множество противоречивых и разнообразных целей. Данный факт является одним из решающих критериев, которые обуславливают необходимость описания предприятия как комплексной и упорядоченной системы. Сложность подобной системы определяется количеством составляющих ее структурных компонентов и возможных связей между ними. Степень сложности измеряется разнообразием той или иной системы. Также причиной растущей сложности управления современным производством является внешняя среда и ее высокие темпы изменений. Влияние внешней среды является определяющим фактором для организации при выборе конкретной системы управления. Скорость изменений во внешней среде предприятия растет и, как следствие, растут возникающие трудности, проблем экономического характера. Организация не может довольно быстро и эффективно обучаться, если такой способностью не обладает ее руководство. С позиций существующих управленческих знаний функции управления взаимосвязаны и практически не существуют отдельно друг от друга. Исходя из того, что функции подсистем социально-экономической системы осуществляются через соответствующие организационные формы и процессы, конкретизацию структурно-функционального подхода к анализу системных функций менеджмента как особой и достаточно специфической организационной структуры можно представить следующими концепциями: 1.                 Менеджмент представляется как одна из подсистем общественного производства и социально-экономической системы в целом; 2.       Реализация постоянных функций менеджмента является специализированным вкладом в жизнедеятельность общества; 3.                 Менеджмент может рассматриваться как институциональный процесс, осуществляемый с помощью управленческих решений. Системный подход к проблемам менеджмента постоянно приводит к необходимости поиска значимого набора функциональных требований, от осуществления которых зависят выживание коммерческих предприятий, эффективность их и всего общественного производства. Процесс управления предприятием заключается в организации его деятельности, направленной на достижение поставленных целей и задач с помощью следования принятым принципам и методам. Указанное предложение выше является ключевым моментом в практике менеджмента. Достаточно медленное изменение ситуации внутри подсистем предприятия должно неизбежно привести к тому, что критерий сохранения предприятия и его эффективного функционирования будет принят как неотъемлемая часть деятельности экономического фактора, а также модели окружающей среды, которую оно для себя создаёт. Специфика воздействия на предприятие его структурных элементов в соответствии с их особенными характеристиками и состоянием зависит от того, как оно воздействует на них, т.е. можно говорить о том, что это взаимосвязь части и целого. Новым отличительным моментом в задачах современного менеджмента стала необходимость комплексного и системного учета и согласования целей отдельной организации и работающих на ней людей, а также целей систем, в которые входит эта организация, для достижения цели рассматриваемой системы. В самом общем виде процесс управления можно представить как взаимодействие между тремя системами - объектом управления, субъектом управления и окружающей их средой. Сама необходимость управления возникает у субъекта при появлении у него проблемы, т.е. неудовлетворенностью существующим положением объекта. Субъект определяет желательное (для него) положение объекта - конечную цель. Процесс решения проблемы состоит их действий для перехода из существующего состояния (проблемной ситуации) в конечное целевое состояние. Этот переход необходимо сначала предположить - разработать и принять управленческое решение, а затем осуществить в реальности - исполнить решение. Управленческая деятельность есть организация процесса решения проблемы - изменение проблемного состояния системы на новое целевое состояние. Каждый из этапов управления состоит из определённой последовательности действий, и при выполнении каждого действия возможно совершение ошибки. Цена потерь при совершении ошибки зависит от того, насколько сильно она затрудняет достижение цели, и от того, на каком этапе она совершена. Поскольку на этапе разработки решения основная работа ведётся с информацией, а на этапе исполнения - в основном с материальными ресурсами, будем говорить об ошибках теоретических и практических соответственно. 1.2         Линейные менеджеры: основные функции и задачи Рассмотрение вопроса о современных управленческих ошибках линейного менеджера предполагает предварительное рассмотрение самого места и роли данного типа управленческого работника в функционировании организации. Е.Ю. Пряжникова, рассматривая профессиональную деятельность, отмечает: «профессиональная деятельность - это, прежде всего, трудовая деятельность». Следовательно, изучение закономерностей профессиональной деятельности сопряжено с принципиальными трудностями. Их суть состоит в следующем. Профессиональная деятельность имеет две стороны - внешнюю (наблюдаемую) и внутреннюю (скрытую от непосредственного наблюдения), объективную и субъективную. Первая раскрыта гораздо лучше и полнее, нежели вторая. Она, однако, не является в строгом смысле предметом собственно психологического изучения. Надо сказать, что психологическое понимание и изучение профессиональной деятельности без рассмотрения ее объективного содержания невозможны. Отсюда возникает острая необходимость нахождения золотой середины, согласования внешней (объективной) характеристики профессиональной деятельности и характеристики ее внутреннего (собственно психологического содержания). Такая середина может быть установлена на основе двух фундаментальных психологических принципов. Первый-принцип единства психики деятельности, согласно которому внешние и внутренние составляющие деятельности представляют собой неделимую целостность и должны взаимообъясняться друг через друга. Второй - принцип двухэтапности психологического изучения деятельности, согласно которому анализ деятельности должен состоять из двух сменяющих друг друга этапов - анализ содержания деятельности и анализ ее психологических механизмов. Вопросы совершенствования профессиональной деятельности рассматривали исследователи различных направлений по общей психологии, психологии личности, социальной психологии, психологии труда, психологии управления и др. (Б.Г. Ананьев, Т.Ю. Базаров, А.Л. Журавлев, Е.А. Климов, Е.Ю. Пряжникова, Г.А. Суворова и др.). Следует отметить, что в настоящее время, пожалуй, не существует ни одной работы по организационной психологии и психологии управления, где совсем не затрагивался бы данный вопрос. В современной организации присутствует определенная иерархия управленческих звеньев (рис. 1.2.1). Рисунок 1.2.1. - Уровни управления Линейные менеджеры выступают в качестве низшего уровня управления. Принимая во внимание, что линейный менеджер является ключевым звеном в иерархии организации, связывающим топ-менеджмент и персонал в единое целое, изучение эффективности его профессиональной деятельности является важным составляющим оптимизации всей работы компании. Линейный менеджер - управленец любой группы, которая напрямую производит продукт или оказывает услугу. Можно распределять роли линейным руководителям, исходя из нужд момента. Теоретик менеджмента Э.М. Коротков считает, что в кризисные моменты более эффективно управление высшего звена, при котором роль нижестоящих менеджеров сводится к исполнению решений руководства и контролю по их выполнению. А управление низшего звена может в этом случае привести к конфликтности, снижению качества управленческих решений и даже безответственности. Тогда как в обычном рабочем режиме можно перенести груз ответственности на линейных менеджеров. Определять роль руководителей первого уровня стоит, исходя из функций менеджера и результатов, к которым должна приводить его деятельность. Целесообразно это делать, опираясь на естественное (часто не осознанное) подражание своему руководителю, наблюдаемое среди подчиненных. Прежде всего, руководителю высшего звена нужно определить свои функции, цели деятельности, а затем, с соответствующими поправками, перенести их на находящихся в подчинении линейных руководителей. Основным понятием в этом процессе является «делегирование» полномочий. Оно подразумевает не столько передачу руководителем обязанностей, сколько передачу права принимать решения на своем уровне и нести за них ответственность. Статистика показывает, что такой процесс позитивно воспринимают как линейные менеджеры, приобретающие дополнительные права и ответственность, так и их руководители, передающие излишние полномочия. Рабочий процесс линейного менеджера в целом состоит в том, что он является не только индивидуальным и не только совместным, а и тем и другим одновременно. Карпов А.В., рассуждая о сущности управленческой деятельности, отмечает: «Тем самым она предстает как качественно своеобразный тип деятельности, синтезирующий в себе два других основных типа деятельности (индивидуальную и совместную)». Действительно, рабочая деятельность линейного менеджера по определению предполагает наличие ряда «управляемых» субъектов, т.е. является совместной. Но она также и не перестает быть индивидуальной, поскольку предполагает реализацию всех тех элементов и средств, которые присущи структуре индивидуальной деятельности. Поэтому в психологическом плане рабочий процесс линейного менеджера выступает как связь индивидуальной и совместной деятельности. Основные задачи линейного менеджера представлены в таблице 1.2.1. Таблица 1.2.1 - Основные задачи линейного менеджера Слушать Поддерживать Ставить сложные задачи Наблюдать Мотивировать Объяснять цели Описывать бизнес-контекст Работатьнад ошибками Помогать сфокусировать усилия Наставлять Предлагать круг проблем Предоставлять возможности Преодолевать препятствия Поощрять риск Давать обратную связь Изучение индивидуально-психологических способностей, определяющих эффективность профессиональной деятельности линейного менеджера, является достаточно важным процессом в условиях модернизации российской экономики. Сложности исследования управленческих способностей связаны с тем, что сама категория способностей является одной из наиболее сложных в психологии, представлена в недостаточно полной мере. Категория «способности» постоянно скрывается в других психологических понятиях, таких знания, умения, интеллект, личностно-психологические качества, психические процессы и др. В отечественной психологии вопрос связи способностей с деятельностью личности рассматривали ряд известных авторов (Г.М. Андреева, Т.С. Кабаченко, А.В. Карпов, К.К. Платонов, С.Л. Рубинштейн, Н.В. Самоукина). В результате понятие способностей определило свое место в общей структуре психологических понятий. Это, можно сказать, «промежуточное» звено между двумя основополагающими психологическими категориями - деятельность и личность. В результате возникает вопрос оценки управленческих способностей линейного менеджера как субъекта профессиональной деятельности, что на сегодняшний день является остроактуальным и, несомненно, будет оставаться таковым в общей озадаченности организационной психологии и психологии управления. С учетом психологических аспектов рабочего процесса линейного менеджера нами сформулирована структура индивидуально- психологических способностей. Структура индивидуально-психологических способностей линейных менеджеров включает в себя две основные категории качеств, которые являются либо непосредственно управленческими способностями, либо опосредованно реализуют функции способностей (т. е. влияют на результативность профессиональной деятельности линейных менеджеров при прочих равных условиях). Сформулированная структура индивидуально-психологических способностей линейных менеджеров включает в себя управленческие способности (общие и специальные способности) и индивидуально-психологические характеристики (биографические характеристики и личностно-психологические качества), способствующие оптимизации их работы в социально-профессиональных условиях деятельности. Проведенный теоретический анализ позволяет нам сделать следующие предположения: 1.     Эффективность работы компаний и трудовых коллективов обусловливаются знанием и учетом психологических аспектов, влияющих на профессиональную деятельность линейного менеджера. 3.   Управленческие способности, включающие общие и специальные способности, влияют на эффективность профессиональной деятельности линейных менеджеров. 4.     Знание и учет индивидуально-психологических способностей, включающих управленческие способности и индивидуально- психологические характеристики, способствуют объективной оценке и эффективному профотбору линейных менеджеров из числа претендентов. Основные характеристики эффективного линейного менеджера на сегодняшний день представлены в таблице 1.2.2. Таблица 1.2.2 - Профессиограмма линейного менеджера № Категория Отдельные черты индивидуальные характеристики психологические характеристики 1 биографические характеристики 1. возраст 30-40 лет 2. стаж работы от 5 лет 2 личностно- психологические качества Общительность, эмоциональная устойчивость; смелость в сфере социальных контактов; уверенность в себе, высокий самоконтроль, эмоциональная стабильность, мотивация достижения. способности к управленческой деятельности 1 стрессоустойчивость; ответственность; дисциплинированность; самокритичность; работоспособность; умение разрешать конфликтные ситуации; умение корректировать цели сотрудников; умение контролировать результаты деятельности сотрудников; организаторские способности личностные качества необходимые менеджеру 1 справедливость в распределении обязанностей между сотрудниками; стремление выполнить свою работу лучше, чем требуется. Эффективность линейных менеджеров, в социально-психологических условиях профессиональной деятельности, определяют индивидуально- психологические характеристики, включающие биографические характеристики и личностно-психологические качества. Эффективность линейных менеджеров, в профессиональных условиях деятельности, определяют управленческие способности, включающие общие и специальные способности. Социально - психологические способности, включающие социально - психологические характеристики и способности к управленческой деятельности, непосредственно влияют на эффективность деятельности линейных менеджеров работающих в определенных социально - профессиональных условиях и опосредованно влияют на работу компаний, их отдельных служб, специалистов и работников. Социально - психологические характеристики, включающие биографические характеристики и социально - психологические качества опосредованно реализующие функции способностей, влияют на эффективность управленческой деятельности линейных менеджеров в определенных социально-психологических условиях. Общие и специальные способности к управленческой деятельности влияют на эффективность управленческой деятельности линейных менеджеров, работающих в определенных профессиональных условиях. 1.3      Ошибки линейных менеджеров: подходы и обсуждения В теории встречается достаточно небольшое количество попыток определить самые типичные управленческие ошибки в отечественных компаниях, тем более не встречается их деление на виды. Наиболее доступный, на наш взгляд, перечень управленческих ошибок, встречающийся в современной российской литературе по управлению, представил А.И. Пригожин в своей книге «Методы развития организации». В процессе своей консультационной работы в организациях Пригожин определил типичные управленческие ошибки и систематизировал их. В итоге он выявил 5 групп ошибок (не считая естественных ошибок, которых избежать невозможно): 1.    Предубеждения; 2.    Незнание; 3.   Неумение; 4.       Дисфункциональные склонности; 5.       Управленческие иллюзии. Каждая из перечисленных групп стоит из нескольких конкретных ошибок управленцев. Типология Пригожина применяется в качестве инструмента при организационной диагностике. Персоналу в компании предлагается перечень таких ошибок и им необходимо выявить, что конкретно встречается в их организации, а какие ошибки могут встретиться и быть разрушительны для организаций в целом. Анализ таких показателей мнений персонала используется для определения наиболее важных менеджерских просчетов, и устранения каждого из них является способом повышения эффективности работы команды. Воздействие на проблемные места в работе менеджеров в организации может стать одной из основных точек роста организации. Рассматривая ошибки линейных менеджеров, стоит обратить внимание на те ошибки, которые совершаются в рамках внедрения HR-инициатив. Например, обучение сотрудников компании. Отдел персонала составил план обучения и готов приступить к реализации - сталкиваемся с проблемами. Оказывается, что на первое совещание по внедрению системы обучения половина руководителей не явилась, а пришедшие не проявили никакого интереса. Как же так? Ведь это нужно в первую очередь им! Менеджер по персоналу, не получая отдачи, теряет всякий энтузиазм. В чем причина неудачи? Очень важный момент, который игнорируют большинство менеджеров по персоналу - предварительная подготовка почвы для внедрения идей. Дело в том, что положение менеджера по персоналу в компании специфично. С одной стороны, HR-менеджер является специалистом, что формально ниже уровня руководителя, с другой -важность и масштаб его задач таковы, что подчас их решение имеет больший приоритет, нежели работа руководителя подразделения. Если учитывать данное обстоятельство, важно ощущать поддержку вышестоящего руководства, финансового директора, коммерческого директора и т. д. Прежде, чем предлагать свою идею на суд линейных руководителей, стоит убедиться в ее необходимости другие влиятельные фигуры компании. Тогда преодолеть сопротивление линейных менеджеров будет легче. Также немаловажным моментом является длительность взаимодействия с линейными руководителями. Если менеджер по персоналу отводит этому реально мало времени, возникает ощущение, что он находится вне системы, не знает внутреннего распорядка организации, не смыслит в специфике работы отдельно взятых подразделений. А это, в свою очередь, значит, что он не вправе предлагать что-либо для совершенствования уже существующего. Следует обязательно находиться в постоянном контакте с сотрудниками компании, которые способны повлиять на продвижение HR- проекта. Менеджер по персоналу должен быть в курсе текущих дел и событий, понимать, чем живет бизнес, получать обратную связь - информацию о том, какие возникают проблемы, устраивают ли руководителя подразделения действия службы персонала. Всегда стоит делать чуть больше, чем требуется, демонстрировать личную заинтересованность, занимать активную позицию, приходя раньше, чем позовут. Высший профессионализм работы HR - создать для каждого линейного руководителя ощущение, что он особенный и его интересы стоят на первом плане. Третья типичная ошибка - склонность дать линейным менеджерам готовый инструмент, не вовлекая их в его формирование. Однако он не обязательно будет соответствовать ожиданиям, могут возникнуть вопросы с его применением. Во-первых, лучше руководителя никто не знает особенности работы отдела - он сможет вовремя корректировать внедряемую технологию. Во-вторых, взаимодействие HR-специалиста и линейного менеджера формирует доверие первого к себе. Ответственность в таком случае делится так: менеджер по персоналу организует процесс и управляет им, линейные менеджеры принимают участие в разработке и занимаются внедрением. Основной принцип взаимодействия - соавторство. Особыми ошибками линейных менеджеров являются ошибки технологии. Это ошибки, которые порождаются незнанием технологий работы и / или недостаточным профессиональным уровнем подготовки. Встречается, что ошибки образуются в ситуациях, когда используются технологии, не подходящие для данного обстоятельства, данной специфики бизнеса, другими словами, не те технологии. Например, такая ситуация: специалист, долгое время работает в торговой компании, заточен непосредственно под продажи, попадет на производство, продолжает действовать по старым схемам, выстраивая систему обучения или мотивации. Ошибки человеческого характера являются одними из наиболее часто совершаемых. К причинам такой закономерности можно отнести невнимательность, общая усталость или измотанность, т.е. профессиональное выгорание. Всё это влияет на снижение заинтересованности в работе, либо вовсе приводит к утрате дальнейшей мотивации. Мотивация может пропадать в силу других, в том числе и объективных причин. К субъективному человеческому фактору, рождающему ошибки в работе, стоит отнести предубеждения и предрассудки. Например, рекрутер при оценке кандидата обращает внимание не на реальные компетенции и личностные качества, а на знаки зодиака, или демонстрирует свое стереотипное мнение по поводу внешности кандидата. Это часто встречающаяся ситуация как в развивающихся, растущих компаниях, так и в организациях, решивших покончить с известным прошлым и внедрить новые, более современные для нашего времени формы работы с персоналом. Здесь можно обратить внимание на попытки избежать следующих ошибок линейных менеджеров: Ориентация работников службы на процесс, а не на результат. От современного специалиста требуется в первую очередь способность проявлять себя на результат, т.е. в необходимые сроки находить и выводить на работу нужных компании работников, в подходящее время проводить обучение с желаемым результатом, осуществлять мероприятия по эффективной мотивации, конструктивно решать конфликты и т.д. Бюрократизм (в плохом смысле). Процессуальный подход и бюрократизм - близнецы братья. Работа с бумагами подразумевает последовательность, чёткость, внимательность (а иначе нельзя) и зачастую формирует у такого работника бюрократический, иногда даже формалистский подход к делу. Отсутствие инноваций и нежелание их внедрять. Проистекает из вышеуказанного бюрократизма. Рабочая организационная концепция подразумевает консерватизм. И на самом деле, если в делопроизводстве постоянно будут происходить изменения, касающиеся правил заполнения документов и т.д., то работать станет весьма сложно, а то и невозможно.   Выводы по главе 1 В первую очередь, необходимо отметить тот факт, что сам по себе процесс управления представляет собой особое взаимодействие между тремя основными компонентами, среди которых отмечаются субъект и объект управления, а также окружающая внешняя среда. Необходимость управляющего воздействия возникает в том случае, когда у конкретной системы возникает проблемная ситуация в функционировании. Принятие управленческого решения направлено на преодоление данной ситуации. Разработка, принятие и реализация решения, а, следовательно, и преодоление проблемной ситуации, в полной мере зависят от субъекта управления - в данном случае линейного менеджера. Именно эффективность деятельности линейных менеджеров влияет на решение как тактических, так и стратегических задач и проблем, возникающих перед хозяйствующим фактором. Также стоит отметить понятие эффективности линейных менеджеров. Данное понятие зависит от способностей управляющего субъекта, в частности линейного менеджера. Способности менеджера включают в себя как общие, так и специальные. Социально - психологические способности влияют на эффективность деятельности линейных менеджеров работающих в определенных социально - профессиональных условиях и опосредованно влияют на работу компаний, их отдельных служб, специалистов и работников. Социально - психологические характеристики влияют на эффективность управленческой деятельности линейных менеджеров в определенных социально-психологических условиях. Общие и специальные способности к управленческой деятельности влияют на эффективность управленческой деятельности линейных менеджеров работающих в определенных профессиональных условиях. Со способностями и особыми характерными чертами напрямую связаны и управленческие ошибки линейных менеджеров. Их возникновение препятствует эффективной работе любого предприятия в современных условиях. Среди основных ошибок присутствуют такие, как предубеждения; незнание; неумение; дисфункциональные склонности; управленческие иллюзии. Именно исследование и определение факта наличия управленческих ошибок позволяют принять своевременные меры по их преодолению и предотвращению.   Глава 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ОСНОВНЫХ ОШИБОК ЛИНЕЙНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ НА СОВРЕМЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ 2.1            Организация и ход эмпирического исследования Рассмотрение и изучение особенностей управленческих ошибок линейных менеджеров предполагает использование достаточно сложного методического инструментария, позволяющего раскрыть многие аспекты проблематики исследования. Целью диагностических мероприятий выступает определение основных ошибок управленческого характера линейных менеджеров в современных условиях. Для максимально эффективной реализации поставленной исследовательской цели при выполнении работы необходимо решить следующий комплекс эмпирических исследовательских задач: -   разработать методологию и методику эмпирического исследования особенностей и специфики допускаемых ошибок линейных менеджеров; -организовать и провести количественное и качественное эмпирическое исследование; -   организовать обработку и интерпретацию полученных результатов; -         разработать основные направления программы совершенствования системы осуществления линейными менеджерами своего функционала. База исследования - диагностические мероприятия были проведены среди группы линейных менеджеров и их подчиненных одного из гипермаркетов «Карусель». Гипермаркеты«Карусель»-российская сеть гипермаркетов, располагает всеми необходимыми товарами для семьи: продукты, бытовая продукция, товары для детей, товары для животных, бытовая техника и др. 70% занимают продовольственные товары, 30% - непродовольственные. Доля свежих продуктов группы «фреш» в представленном ассортименте составляет 20%-30%. В общем виде основные этапы эмпирического исследования включают в себя следующие: -        определение используемого методологического аппарата эмпирического исследования (формулировка основных целей, задач, гипотезы исследования); -     выбор методов сбора количественной и качественной информации, которые позволили бы сформировать объективную картину состояния исследуемого объекта и предмета; -   разработка методического инструментария; -  проведение диагностического инструментария; -         обработка полученного эмпирического материала; -         описание полученных количественных и качественных данных. -         анализ полученных данных; -   определение проблемных мест и изложение основных рекомендаций по выходу из сложившейся проблемной ситуации; -  формулировка выводов; Значительное количество научно-исследовательских и практических материалов посвящены вопросам повышения эффективности управленческой деятельности. В рамках проведения эмпирического исследования были применены следующие методики, результаты применения которых должны позволить определить основные проблемные зоны и управленческие ошибки линейных менеджеров: 1.                  Тестовая методика для руководящего состава предприятия: Данная методика позволит представить самооценку линейного менеджера. 2.            Опросная методика, направленная на оценку административно- управленческого состава. 2.Анкета, посвященная определению типов управленческих ошибок менеджеров. Выделение отдельных методик, как для рядовых сотрудников, так и для административно-управленческого состава является необходимым в связи с тем, чтобы выделить объективные оценки существующим фактам и факторам, влияющим на возникновение управленческих ошибок линейных менеджеров. 2.2                  Результаты эмпирического исследования В рамках исследовательской программы были использованы следующие методики, направленные на изучение восприятия руководящего состава персоналом и руководящим составом самих себя. Из таблицы 2.2.1 мы видим, что все респонденты воспринимают себя, судя по ответам, расположенным в впервой зоне (57-70 баллов) как людей, заслуживающих высокого доверия. Присутствует позитивная степень самовосприятия руководящего состава. Таблица 2.2.1 - Результаты диагностики руководителей № Вопроса 1й респондент 2й респондент 3й респондент 4й респондент 5й респондент 1 9 10 7 8 8 2 10 10 10 9 10 3 7 4 4 5 7 4 8 9 8 9 9 5 10 9 10 8 10 6 10 10 10 10 10 7 10 10 10 9 9 Итог: 64 62 59 58 63 По результатам, представленным в таблице 2.2.2, наблюдается расхождение самовосприятия руководящего состава с восприятием персонала. Это является результатом организации рабочего процесса и коммуникации в организации. Таблица 2.2.2 - Результаты диагностики персонала № 1 2 3 4 5 6 8 9 10 1 респондент 5 4 2 3 4 4 3 2 4 3 2 респондент 4 4 3 4 3 4 3 3 4 3 3 респондент 4 4 3 3 5 5 4 4 4 4 4 респондент 4 4 3 3 5 5 3 4 4 4 5 респондент 5 4 2 3 5 3 3 4 4 3 6 респондент 3 4 4 4 3 3 3 5 3 4 7 респондент 3 4 4 3 3 4 4 3 3 8 респондент 3 3 4 4 3 3 4 4 3 3 9 респондент 3 4 2 5 4 3 4 4 4 4 10 респондент 3 4 3 4 4 3 4 4 4 4 11 респондент 3 4 3 4 4 3 5 4 3 4 Кроме того, был проведен опрос сотрудников предприятия по совершению линейными менеджерами управленческих ошибок-в теоретическом и практическом аспектах. Им было предложено выбрать в представленном перечне ошибки которые могут повлечь негативные последствия в теории для всех организаций, так и ошибки, допускаемые линейными менеджерами на их предприятии. Как уже было отмечено, эмпирическое исследование было проведено среди двух категорий респондентов - административно-управленческого персонала и рядовых сотрудников. Данная анкета позволит не просто выяснить перечень ошибок, но и определить основные проблемные зоны на предприятии, в частности осознание ответственности и важности для общества собственной работы, что приводит к удовлетворению от собственного труда. Удовлетворенный сотрудник способен повысить собственную эффективность. Его удовлетворенность в полной мере зависит от поведения начальства. Крайне важно определить отношение к качеству предоставляемых услуг населению. Если услуги представляются низкого качества, то степень удовлетворенности трудом может быть достаточно низкой. Важным элементом системы социально-психологического климата является приемлемость руководителя. Важное значение имеет также система мотивации. Высокомотивированный сотрудник лучше работает. Необходимо стремиться, чтобы сотрудники хорошо работали, показывали лучшие результаты, а отношение к труду повышало прибыльность торговой организации. Психологический климат коллектива, обнаруживающий себя, прежде всего, в отношениях людей друг к другу и к общему делу. Он неизбежно сказывается и на отношениях людей к миру в целом, на их мироощущении и мировосприятии. А это в свою очередь может проявиться во всей системе ценностных ориентаций личности, являющейся членом данного коллектива. Как показывают результаты диагностики, представители административно-управленческого персонала отмечают наличие незначительного количества управленческих ошибок на рассматриваемом предприятии. Большинство ошибок присутствуют в блоке «Дисфункциональные склонности». Наиболее признанные частные ошибки могут напрямую показывать точки, с которыми необходимо работать для повышения эффективности управленческой работы. Такие ошибки уже осознаются сотрудниками и, соответственно, борьба с ними будет встречать наименьшее сопротивление. Выявленные в ходе диагностики частные ошибки в первую очередь должны рассматриваться как ресурсы для совершенствования управления. Общие ошибки так же могут представлять интерес для повышения эффективности. Некоторые общие ошибки могут являться непризнанными частными. Разница между количеством голосов за один и тот же пункт в графах «Общие» и «Частные» может быть показательна в определении непризнанных ошибок. Если эта разница достаточно большая, то, скорее всего, сотрудники осознают опасность ошибки, и в их организации таких ошибок избегают. Это, например, можно сказать про отношение к работе над стратегией. Наверняка, в компании уделяется достаточно много внимания работе над стратегией и до сотрудников доносится значимость стратегического планирования. Если разница между графами «общие» и «частные» небольшая, то консультанту или руководителю можно обратить внимание на данную проблему и более глубоко и предметно ее проанализировать. Самые проблемные блоки - незнание и неумение. Незнание (неумение) достаточно легко преодолимая группа ошибок, так как может быть исправлена различными обучающими мероприятиями, поэтому эту проблему нужно рассматривать, прежде всего, как ресурс повышения эффективности. Таким образом, диагностика показала проблемные зоны, существующие на предприятии, напрямую связанные с управленческими ошибками линейных менеджеров. Далее необходимо сопоставить результаты административно- управленческого персонала с результатами рядовых сотрудников для определения степени объективности и совпадения оценки имеющейся ситуации в отношении управленческих ошибок линейных менеджеров. Сопоставительный анализ будет проходить по блокам - управленческие ошибки характерные для всех компаний, управленческие ошибки, характерные только для их компании. Рассматривая сопоставительную таблицу, можно отметить наличие определенных расхождений и совпадений. 1. В блоке «Предубеждения» присутствуют относительные совпадения практически по всем категориям, за исключением: -   неприязнь к перемене модели управления «приказ - исполнение» на модель «согласование интересов»; -   страх делегировать часть ответственности своим подчиненным (проблему отмечают именно рядовые сотрудники). 2. По блоку «Незнание» мнения групп респондентов расходятся по категориям: -   Методы формулирования и назначения должностных функций; -   управленческие технологии. -   Просмотреть выигрышность своих решений наперед (проблемную зону отмечают больше рядовые сотрудники); -   планировать многовариантно (опять же отмечают рядовые сотрудники). 4. Блок «Дисфункциональные склонности» представляет различия по категориям: -   тотальный контроль над решениями проблем (рядовые сотрудники отмечают в равной степени наличие и отсутствие фактора, в отличие от административно- управленческого персонала); -   стремление быть в курсе всего; -         склонность давать задания «через голову». 5. Блок «Управленческие иллюзии» также демонстрирует расхождения: -   вера в непогрешимость своих решений. Отсюда следует, что в теоретическом плане мнения рядовых сотрудников и административно-управленческого персонала расходятся. В данном случае наблюдается то же расхождение, что было и в первом случае. Административно-управленческий персонал склонен снижать значимость собственных ошибок в рамках своей профессиональной деятельности, в отличие от рядовых сотрудников. Но также видны совпадения в блоке дисфункциональные склонности, что говорит об объективном наличии этой проблемы в организации. Таким образом, диагностика показала проблемные зоны, существующие на предприятии, напрямую связанные с управленческими ошибками линейных менеджеров. Прежде всего, это расхождение самовосприятия руководящего состава с восприятием персонала. Диагностика непосредственно ошибок выявила проблемы в дисфункциональных склонностях (по мнению управленцев), т.е. проблемы с выполнением определенных функций самими менеджерами. Проблемные зоны, по мнению персонала - незнание руководителей профессиональных тонкостей и неумение применять их на практике. Мы видим, что управленческие ошибки линейных менеджеров имеют непосредственное отношение к взаимодействию с персоналом. Достаточно вспомнить, что линейные менеджеры являются промежуточным звеном между высшим руководством и персоналом и их работа напрямую связана с большим количеством подчиненных. Это и есть та самая особенность ошибок управленцев среднего звена. Зачастую им не хватает навыков и умений организовать подчиненных. Выводы по главе 2 Для достижения цели исследовательской работы были выполнены такие задачи, как подбор методик эмпирического исследования, проведение исследования, обработка и анализ результатов исследования и формулирование выводов по результатам. Для объективной оценки управленческих ошибок респондентами выступали как рядовой персонал, так и сами управленцы. Опросы были направлены на выявление самовосприятия руководящего состава, на выявление отношения персонала к руководителям по нескольким категория и, конечно же, на выявление управленческих ошибок, на которые отвечали и подчиненные, и управленцы. Прежде всего, мы определили расхождение между самовосприятием руководящего состава и восприятием рядовыми сотрудниками. Это связанно с организацией труда и с коммуникацией в компании. Также можно сделать выводы, что, во-первых, наблюдается расхождение между мнением персонала и руководителей относительно значимости тех или иных позиций линейных менеджеров в теоретическом плане. Во-вторых, наблюдаются значительные расхождения практически по всем блокам анкеты, направленной на выявление управленческих ошибок линейных менеджеров, между точками зрения рядовых сотрудников и самих менеджеров в практическом смысле для предложенной организации, а также наблюдаются и совпадения мнений, что говорит об объективности наличия данных ошибок. Диагностика ошибок выявила проблемы в дисфункциональных склонностях (по мнению управленцев), т.е. проблемы с выполнением определенных функций самими менеджерами. Проблемные зоны, по мнению персонала - незнание руководителей профессиональных тонкостей и неумение применять их на практике. Особенностью управленческих ошибок линейных менеджеров является нехватка знаний и навыков организации работы с персоналом. В их обязанности входит непосредственное взаимодействие управленцев среднего звена с подчиненными, так как линейные руководители являются промежуточным звеном между высшим руководством и персоналом. Их ошибки преимущественно связаны с работой в коллективе. Для предотвращения и снижения воздействия управленческих ошибок линейных менеджеров на деятельность, как отдельного структурного подразделения, так и всего предприятия в целом необходимо внедрить соответствующие мероприятия.   Глава 3. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЛИНЕЙНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ В современных условиях функционирования практически любого фактора в экономической сфере, следует заметить, что эффективная и продуманная организациядеятельности должна обеспечивать максимальную слаженность и согласованность в конкретной работе всех звеньев современного предприятия, в процессе производства конкурентоспособной продукции конкретно заданного качества и объема, которые определяются перечнем документов, оформленных с заказчиками. Деятельность рассматриваемого предприятия ограничивается практически только временными рамками краткосрочного периода планирования в интервале от одного дня до месяца, без фактического обращения внимания на современные возможности и технологии регулирования функционирования предприятия и основных процессов. Линейные менеджеры очень ценный ресурс любой организации. Качество обучения менеджеров среднего звена непосредственным образом связано с качеством управления и эффективностью деятельности подразделения и в компании в целом. Обучения персонала за счет организации является насущным вопросом, который вызывал множество споров вокруг себя. Каждый руководитель или владелец пытается предположить оправдают ли себя затраты, если обученный человек, в которого были вложены средства, может запросто покинуть компанию. Прежде чем пытаться ответить на данный вопрос следует обдумать и получить четкое представление о том, кого, как и чему предполагается обучать. Ряд бизнесмены зачастую забывают о самом главном: их дело существует и функционирует не благодаря финансовым вложениям, а благодаря живым людям, которые работают в организации и поддерживают ее жизнедеятельность. Конечно, вкладывать огромные суммы в обучение всего персонала фирмы может быть и не самым продуманным решением, но существует специальная категория сотрудников, для которых обучение очень важно - это линейные менеджеры. К ним можно отнести руководителей различных структур, бригадиров, начальников направлений и прочих людей, которые, так или иначе, осуществляют управление персоналом или его частью. Линейные менеджеры особо ценный ресурс любой компании. Совершенные ошибки линейными менеджерами обходятся очень дорого и сложнее их исправить. Важным условием преодоления негативных последствий, связанных с ошибками оценивания, является более высокий уровень знаний и навыков руководителя в области психологии управления и в вопросах управления персоналом. Качественное обучение менеджеров среднего звена главным образом влияет на качество управления и эффективность деятельности подразделения и организации в целом. Помимо большого багажа знаний в той области, в которой они работают, линейным менеджерам следует развивать и совершенствовать свои управленческие способности, поскольку именно они являются основными наставниками и людьми, которые мотивируют своих подчиненных. Организация трудового взаимодействия, правильная постановка целей, оценка итогового результата, развитие подчиненных - это только часть задач, которые касаются управленца, и требуют наличия определенных компетенций. Сейчас многие руководители занимают свои должности благодаря повышению после достижения высоких показателей во время работы обычными специалистами. Практика показывает, что из отличных рядовых сотрудников далеко не всегда получаются такие же хорошие руководители, для достижения соответствующих высот на новой должности необходимо развиваться, набираясь соответствующих компетенций. Обучение помогает подготовить менеджера к выполнению нового ряда задач: —       стратегическое планирование; —      управление проектами; —      принятие верных решений; —      рациональное управление ресурсами; —      управление коллективом и командообразование. Не многие новые управленцы это осознают сами. Другие понимают это, но не могут признать, что им требуется помощь со стороны. Именно по этим причинам обучение линейных менеджеров является зоной ответственности высшего руководства организации. Обучение руководящего персонала на самом деле не является таким простым процессом, как кажется на первый взгляд. Любой руководитель должен понимать, что обучение уже взрослых людей имеет много своих нюансов, в том числе к ним относится и сложность переобучения. Самым первым этапом, который будет предшествовать проведению обучения и прочих элементов повышения уровня квалификации, является оценка компетентности управленцев и уровня их развития. С помощью этого показателя можно определить в каком же направлении развития стоит двигаться. На схеме представлены навыки, необходимые для линейных менеджеров (рис. 3.1). Рисунок 3.1 - Пирамида управленческих навыков линейных менеджеров Среди основных необходимых курсов, которые следует пройти каждому линейному менеджеру, следует отметить такие, как: 1.  Курс молодого управленца - обучение основным управленческим инструментам; 2.  Эффективное управление проектами - системное представление о процессах и методологии, благодаря которым управление проектами станет результативным и эффективным; 3.  Управление коллективом; 4.       Самоорганизация и тайм-менеджмент; .         Лидерство. Следует заметить, что обучение всех линейных менеджеров в соответствующих организациях потребует много средств. Для экономии средств на обучении персонала без ущерба на качестве обучения можно использовать следующие возможности: 1.    Самым доступным способом является организация обучения внутри предприятия, засчет системы дистанционного обучения. Электронные курсы будут разработаны именно под специфику компании и опыт управленцев. 2.  Частичная замена очных курсов и тренингов на вебинары. 3.   Анонсирование и трансляция бесплатных онлайн-курсов обучающих организаций и интернет-проектов. 4.  Поощрение самообучения и самообразования. 5.       Развитие наставничества и в сфере управления. 6.Развитие внутренних тренеров и коучей. А также процесс обучения линейных менеджеров можно начинать с нескольких интерактивных лекций. В начало длительной программы обучения для линейных менеджеров можно включить две четырехчасовые лекции с элементами тренинга, посвященные общим вопросам управления персоналом. Альтернатива лекции - самостоятельное изучение участниками соответствующей литературы. В теоретические блоки должна входить структурированная и четкая информация о том, из каких процессов состоит управление людьми. Линейным менеджерам нужно знать о качествах, которые необходимо развивать в себе руководителю; о тех целях, задачах и полномочиях, которые в компании имеет их уровень управления. Полезно будет пригласить на тренинг представителя более высокого уровня менеджмента или HR- специалиста, который хорошо владеет организационной структурой. После того как у линейных менеджеров будет наработана теоретическая база, можно переходить к изучению инструментов. Этот процесс не предполагает активного использования проблематизации, потому что само по себе участие в тренинге для менеджеров уже несет в себе стрессовый фактор - признание нехватки профессионализма. А неудачная проблематизация, в процессе которой участники почувствуют себя некомпетентными и неуспешными, может вызвать серьезное сопротивление группы. На этом этапе лучше использовать легкую и шуточную игру. Самыми важными инструментами управления людьми для линейных менеджеров являются: постановка задачи по алгоритму SMART; предоставление позитивной и развивающей обратной связи; алгоритм организации контроля исполнения задач; алгоритм наставничества и обучения на рабочем месте. Один из способов теоретического изучения этих инструментов - интерактивная мини-лекция. Можно также использовать учебные видеоматериалы или фрагменты художественных фильмов для демонстрации успешных моделей поведения. После подробного теоретического изучения инструмента нужно переходить к отработке навыка. Этот этап должен занимать не менее 30% времени на тренинге. После того как участники изучили какой-либо инструмент в теории, им предлагается выполнить несколько разных упражнений на отработку навыка, причем каждое последующее упражнение сложнее, чем предыдущее. Действующее при этом правило «от простого к сложному» - важный момент для закрепления навыка. Пример такого подхода можно рассмотреть на инструменте SMART. Пример После мини-лекции участникам предлагается самое простое упражнение - написать по критериям SMART три личные задачи на предстоящую неделю и три служебные, которые они могли бы поставить своим подчиненным. Затем задача в рамках алгоритма SMART усложняется, чтобы участникам было интересно и достаточно сложно ее выполнить, срок, должен получить от своего руководителя задачи по развитию на рабочем месте на ближайшую неделю. Также важным условием повышения эффективности работы менеджеров является анализ уже существующих ошибок на производстве и подбор правильных методов их устранения. Каждая сложная ситуация, с которой сталкивается руководитель, является результатом недостаточной практической осведомленности по тому или иному вопросу. Например, мы рассматриваем такие ошибки как незнание и неумение. Это достаточно большие блоки практических ошибок. Управленцам зачастую не хватает каких-то конкретных, специальных знаний, а не теории об управлении в целом. Предположим, что руководитель не умеет правильно организовать свое рабочее время и время своих подчиненных и не знает способов достижения целей в краткосрочный период. В данном случае мы можем предложить управленцу обратить внимание на такой курс как «Тайм- менеджмент». Расставив правильно приоритеты, присвоив каждой задаче свой уровень важности, менеджер сможет эффективно управлять списком намеченных дел и поможет в этом своим подчиненным. Необходимо понимать, что обучение, как повышение эффективности руководителя, должно быть свойственно менеджеру с любым опытом и запасом знаний. Предприятия напрямую зависят от окружающего нас мира, который, в свою очередь, постоянно меняется. От управленца зависит, как организация сумеет приспособиться к новым условиям. Выводы по главе 3 Управленец является очень ценным ресурсом на производстве в любой организации и повышение эффективности деятельности его работы, можно сказать, это повышения эффективности работы всего предприятия в целом. Организация трудовой дисциплины, правильная постановка целей, оценка итогового результата, развитие персонала - это только часть задач, которые ложатся на их плечи, и требуют наличия определенных компетенций. Помимо большого багажа знаний в той области, в которой они работают, линейным менеджерам следует развивать и совершенствовать свои управленческие способности, поскольку именно они являются основными наставниками и людьми, которые мотивируют своих подчиненных. Обучение помогает подготовить менеджера к выполнению нового ряда задач: -          стратегическое планирование; -         управление проектами;           рациональное управление ресурсами;           управление коллективом и командообразование. Решение этих общих задач должен демонстрировать каждый руководитель на практике. Даже самые опытные менеджеры должны постоянно обновлять свои знания и идти в ногу со временем и с новыми методами и методиками управления персоналом. Обучение, конечно же, является затратным мероприятием для организации, поэтому существуют такие способы, как онлайн-курсы, наставничество, самообучение. Обязательным условием повышения эффективности работы является непосредственное выявление проблемных зон управленца и прямое воздействие на них с помощью соответствующих курсов/методик/тренингов. В данной части работы в качестве практического примера предлагается такой курс как «Тайм-менеджмент». Этот курс направлен на получение знаний об управлении своим временем и временем подчиненных. А также поможет определить с главным на сегодняшний день, построить долгосрочные цели и грамотно их достигать.   ЗАКЛЮЧЕНИЕ Было установлено, что системный подход в управлении основывается на том, что практически всякая организация является системой, состоящей из частей, каждая из которых обладает своими собственными целями. Руководитель при принятии управленческих решений должен исходить из того, что для достижения общих стратегических целей организации следует рассматривать свое существование как единую систему. В самом общем виде процесс управления происходит как взаимодействие между тремя системами объектом управления, субъектом управления и окружающей их средой. Сама необходимость управления возникает у субъекта при появлении у него проблемы, т.е. недовольства существующим состоянием объекта. Субъект определяет желательное (для него) состояние объекта - конечную цель. Процесс решения проблемы состоит в изменении существующего проблемного состояния в конечное целевое состояние. Этот перевод необходимо сначала продумать - разработать и принять управленческое решение, а затем применить на практике - исполнить решение. Линейные менеджеры выступают в качестве низшего уровня управления. Также было выявлено, что линейный менеджер является ключевым звеном в иерархии организации, связывающим топ-менеджмент и персонал в одно целое, изучение эффективности его профессиональной деятельности становится необходимым для совершенствования работы всей компании. Линейный менеджер - менеджер любой группы, которая непрямую производит продукт или оказывает услугу. Рабочий процесс линейного менеджера в целом, независимо от конкретных обстоятельств, состоит в том, что он является не только индивидуальным, не только совместным, но и тем и другим одновременно. Структура индивидуально-психологических способностей линейных менеджеров включает в себя две основные категории качеств, которые относятся либо непосредственно к управленческим способностями, либо косвенно реализуют функции способностей (т. е. могут влиять на результат профессиональной деятельности линейных менеджеров при прочих равных условиях). Наиболее доступный перечень управленческих ошибок, встречающийся в современной российской литературе по управлению, представил А.И. Пригожин в своей книге «Методы развития организации». В процессе своей консультационной работы в организациях Пригожин определил типичные управленческие ошибки и систематизировал их. В итоге он получил 5 групп ошибок: предубеждения; незнание; неумение; дисфункциональные склонности; управленческие иллюзии. Диагностика показала проблемные зоны, существующие на предприятии, напрямую связанные с управленческими ошибками линейных менеджеров. Прежде всего, это расхождение самовосприятия руководящего состава с восприятием персонала. Диагностика непосредственно ошибок выявила проблемы в дисфункциональных склонностях (по мнению управленцев), т.е. проблемы с выполнением определенных функций самими менеджерами. Проблемные зоны, по мнению персонала - незнание руководителей профессиональных тонкостей и неумение применять их на практике. Было определено, что особенностью управленческих ошибок линейных менеджеров является нехватка знаний и навыков организации работы с персоналом. В их обязанности входит непосредственное взаимодействие управленцев среднего звена с подчиненными. Их ошибки преимущественно связаны с работой в коллективе. Внедрение мероприятий, направленных на предотвращение и снижение воздействия управленческих ошибок линейных менеджеров на деятельность и отдельных структурных подразделений, и всего предприятия в целом были признаны необходимыми. Обучение руководящего персонала в организации должно быть обязательным. В первую очередь это влияет на эффективность самого предприятия, т.к. управленцы - самое важное связующее звено между персоналом и высшим руководством. Также было отмечено, что линейным менеджерам следует развивать и совершенствовать свои управленческие способности, поскольку именно они являются основными наставниками и людьми, которые мотивируют своих подчиненных. Обязательным условием повышения эффективности работы является непосредственное выявление проблемных зон управленца и прямое воздействие на них с помощью соответствующих курсов/методик/тренингов. В данной работе в качестве практического примера был рассмотрен такой курс как «Тайм-менеджмент». Этот курс направлен на получение знаний об управлении своим временем и временем подчиненных. А также поможет определить с главным на сегодняшний день, построить долгосрочные цели и грамотно их достигать. Были предложены несколько способов экономии средств, для того, чтобы процесс обучения не был критично затратным - можно использовать онлайн-курсы, коучинг, поощрять самообразование. Исследования в этом направлении могут быть продолжены. В перспективе было бы интересно рассмотреть особенности управленческих ошибок молодых менеджеров, только начинающих свой путь руководителя и ошибки более опытных управленцев. Стоило бы сравнить результаты, выявить отличия и закономерности этих отличий. СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 1.     Ананьев Б.Г. Психологические проблемы человекознания. М.: Издательство Московского психолого-социального института. 2005. 2.       Андреева Г.М. Социальная психология. М. : Аспект Пресс. 2006. 3.       Анисимов В.М. Кадровая политика России: философская и функциональная основы // Вопросы философии. - 2010. 4.       Базаров Т.Ю. Управление персоналом. М. : Академия. 2005. 5.     Беляцкий Н. Изменение функций руководителя в новых условиях // Пробл. теории и практики упр. - 2000. 6.     Бобинкин С.А. Психологические аспекты управленческой деятельности линейных менеджеров. Журнал: Вестник Адыгейского государственного университета. 2008. 7.     Бондаренко Н. Особенности кадровой политики "кризисного периода" 2008-2010 гг. // Вестник обществ. мнения. - 2010. 8.     Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. 9.     Ветчанов О.В. Грамотный подбор и расстановка кадров как залог эффективной работы организации // Справочник руководителя учреждения культуры. - 2011. 10.   Железцов А. Трудовые ресурсы организации в современных условиях // Маркетинг. - 2003. 11.   Журавлев А.Л. Психология совместной деятельности. М. : Изд-во «Институт психологии РАН». 2005. 12.     Захарова Л.Н. Психология управления. - М.: Логос, 2010. 13.   Иглин В.А. Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников организации в условиях рыночной экономики // Труд. право. - 2004. 14.   Кабаченко Т.С. Психология управления. М. : Педагогическое общество России. 2005. 15.   Карпов А.В. Психология менеджмента. М. : Гардарики. 2004. 16.     Климов Е.А. Как выбирать профессию. М. : Просвещение. 1990. 17.     Коротков Э.М. Антикризисное управление - М.: ИНФРА-М, 2010. 18.   Крыжко В.В., Павлютенков Е.М. Психология в практике менеджера. - СПб.: Каро, 2002. 19.   Платонов К.К. Проблемы способностей. М. : Наука. 1972. 20.   Пряжников Н.С., Пряжникова Е.Ю. Психология труда и человеческого достоинства. М. : Академия. 2004.  
  
Источник: <https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=908301#text>  
© Библиофонд