

Содержание:

Введение

Данная работа посвящена анализу повседневной деятельности руководителя. В ней рассматриваются основные приемы и методы работы менеджера.

Работа имеет особую актуальность в данный момент, так как сейчас особое внимание стало уделяться вопросам наиболее эффективного взаимодействия руководителя с подчиненными.

Основной целью исследования является анализ классификаций стилей руководства, которые применяют в своей практике руководители и выбор наиболее оптимального варианта сочетания методов воздействия на работников. Для достижения этой цели поставлены следующие задачи:

1. Рассмотреть, что представляет собой руководство и его основные элементы.
2. Какими качествами должен быть наделен руководитель для эффективного руководства.
3. Рассмотреть различные классификации и модели стилей руководства.
4. Сделать выводы по формированию эффективного стиля руководства.
5. Сделать выводы по работе

1. Руководство

1.1. Управление и его элементы

Все управление, в конечном счете

сводится к стимулированию активности других людей

Л. Якокка, известный американский менеджер

С раннего детства человеку знакомо понятие «управление». Сначала мы сталкиваемся с управлением автомобилем, позже с управлением оборудованием, химическими и ядерными реакциями, ростом и развитием растений и животных, а

так же поведением других людей. Таким образом, управление многообразно и существует в различных видах.

Это может быть техническое управление, которое осуществляется над естественными и технологическими процессами, например, подача тепла, движение поездов и самолетов, обработка деталей на станках.

Это может быть государственное управление социально - экономической жизнью общества через различные институты, например, правовая система, министерства, ведомства, местные органы власти.

Это может быть идеологическое управление, заключающееся во внедрении в сознание членов общества концепций его развития, которое формируется разными политическими партиями и группировками.

Это может быть негосударственное управление социальными процессами, например, движения в защиту окружающей среды.

Это может быть хозяйственное управление производственной и экономической деятельностью коммерческих и некоммерческих организаций, которые действуют в рыночных отношениях.

Обобщая все эти вида управленческой деятельности, можно сделать вывод, что **управление** - это осознанная целенаправленная деятельность человека, с помощью, которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды - общества, живой и неживой природы, техники.

Элементы, на которые направлена эта деятельность, составляют объект управления. Направитель управленческой деятельности называется субъектом управления, которым может быть как отдельный человек, так и группа людей.

Субъект управленческой деятельности - физическое лицо, живой человек, через которого реализуются управленческие отношения.

Управленческая деятельность представляет собой специфическую разновидность трудового процесса, и характеризуется предметом труда, средствами труда, самим трудом, а так же его результатами.

Предметом труда в управлении является информация. Вся собранная и полученная информация из разных источников в результате управленческой деятельности анализируется и на ее основе создаются варианты решений, то есть информация,

исходя из которой объект управления может предпринимать конкретные действия.

Средствами управления являются все, что будет способствовать осуществлению операций с информацией - от компьютеров, телефонов, авторучки и бумаги до органов человеческого тела.

Управление относится к категории умственного труда, который осуществляется человеком в виде нервно - психологических усилий (слушание, чтение, говорение, контактирование, наблюдения, мышления и тому подобное).

Все управленческие действия различаются по назначению, конкретному содержанию, формам и методам осуществления, по степени сложности.

Сложность управления определяется масштабами, количеством и структурой решаемых проблем, связей между ними, разнообразием применяемых методов, организационных принципов. Сложность характеризуется и степенью новизны принимаемых решений, объемом требуемых изменений, поиском нетрадиционных подходов, а так же определяется степенью оперативности, самостоятельности, ответственности, рискованности решений, которые необходимо принимать.

Управление организацией является одним из основных видов всей совокупности управления. Представляет собой способ воздействия на процесс производства, каких - либо благ или услуг с целью его упорядочения на основе объективных законов развития производства.

Управление можно разделить на управление людьми и управление деятельностью организации. Управление в организации является взаимоотношением между руководителем и подчиненным ему персоналом, направленное на достижение результатов деятельности организации. Управление соединяет все человеческие и материальные ресурсы с целью выполнения задач, стоящих перед организацией.

Таким образом, можно разделить все поле деятельности управления на две части: на управление деятельностью и управление людьми (схема 1.1).

Управление деятельностью, складывается из планирования деятельности, постановки производственных задач, создания системы измерения производственной работы и контроля за выполнением заданий. Управление деятельностью не может быть успешным, если управление людьми осуществляется неправильно.

Управление людьми представляет собой деятельность по руководству персоналом организации. Эта область управления непосредственно связана с работой руководителя. К данному виду управления относятся: обеспечение сотрудничества в коллективе, кадровая политика, обучение, информирование, мотивация персонала и другие составные части работы руководителя.

Управление

Управление деятельностью Управление людьми

Поддержание компетентности Кадровая политика

Управление внешней средой Использование ценностей
окружения

Руководство деятельностью Работа руководителя

Управление Руководство

Управление своей работой и

использование своего времени Управление собой

Управление деятельностью групп Управление группой

Управление деятельностью Управление организацией

Деятельность, осуществляемая на практике

- индивидуальная деятельность

- групповая деятельность

- сотрудничество в рамках организации

- отношения между отдельными группами

организации

Результаты и цели Результаты производственной

деятельности организации системы организации

Индивидуальные результаты Результаты организации

людей и цели их жизни как человеческой системы

Управление требует больших умственных усилий независимо от того, какой области оно касается - управление деятельностью, окружением или людьми. Управление деятельностью организации означает стремление к достижению максимальных результатов работы. Работа руководителя имеет своей целью достижение людьми их личных целей.

Для того чтобы управленческая деятельность осуществлялась хорошо, необходимо выполнение ряда условий:

1. Субъект и объект управления должны соответствовать друг другу. Если они не смогут понять друг друга в процессе работы, то они не реализуют свои потенциальные возможности. Так, если руководитель и подчиненный не будут совместимы психологически, то между ними начнутся конфликты, которые окажут плохое влияние на результаты работы.
2. Субъект и объект управления должны обладать самостоятельностью. Субъект управления не в состоянии предусмотреть все интересы объекта и возможные варианты его действий в разных ситуациях. Когда в качестве объекта управления являются люди, обладающие своими взглядами, на ситуацию, стремлением, мышлением они должны иметь возможность, реализовать свои возможности на практике. При отсутствии такой возможности люди либо подавляют свою активность, либо стараются добиться своего мнения.
3. Субъект и объект управления должны быть заинтересованы в четком взаимодействии; один - в отдаче необходимых команд, другой - в их своевременном исполнении. Возможность субъекта управлять обусловлена готовностью объекта, выполнять поступающие команды. Степень достижения участниками управленческой деятельности своих целей должна находиться в прямой зависимости от степени достижения целей самого управления. И это составляет целую проблему управления в том случае, когда его субъект и объект не связаны отношениями собственности.

Таким образом, можно сделать вывод, что управление повсюду сопровождает деятельность человека. И всякая деятельность человека нуждается в управлении. Благодаря управлению оказывается возможной эта деятельность. Чем лучше осуществляется управление, тем выше вероятность успеха. От управления зависит реальность предвидения результата, четкость и согласованность действий людей.

А так же заинтересованность человека - участника совместного труда в общем, результате. Вот почему начиная с определенного этапа развития производства и общества, все большее внимание уделяется управлению. Ставятся задачи совершенствования управления, поиска новых форм, определение возможностей его развития, используя средства новой техники, обогащения информацией и прочее.

1.2. Руководство - разновидность хозяйственного управления

Руководство руководителями - важнейшая

функция менеджмента - это искусство заставлять других делать свою работу

Неизвестный автор

В предыдущем разделе мы определили, что существуют различные виды управления: производственное, техническое, государственное, идеологическое, хозяйственное. Для обозначения хозяйственного управления в настоящее время все больше используется термин «менеджмент». Но менеджмент не просто хозяйственное управление. Этот термин употребляется тогда, когда хозяйственный субъект полностью свободен, функционирует в условиях рынка и ориентируется на его нужды и потребности, независимо от того, ставит ли он своей непосредственной задачей получение прибыли, или нет.

Возникновение управления, связано с необходимостью, организовывать и координировать совместный труд людей, направленный на достижение поставленных целей, не зависимо от сферы, в которой этот труд осуществляется - военной, строительной и прочее. Функция управления этим трудом реализовывалась в основном представителями власти - государственной, военной, религиозной.

Управление хозяйственной деятельностью в помещичьих рабовладельческих хозяйствах, так же как и на государственных предприятиях, в условиях командно - административной системы, существовавшей в нашей стране с 1930-1990 гг. нельзя характеризовать как менеджмент. Его непосредственные объекты - рабы, крестьяне, работники государственных предприятий - были несвободными, то есть их деятельность не была ориентирована на потребности рынка. В мелких

хозяйствах, основанных на индивидуальной собственности и личном труде, регулирование осуществлялось как самоуправление.

С превращением мелких индивидуальных хозяйств в большие предприятия положение изменилось. Основная масса тех, кем нужно было управлять, оказалась объединенной экономической властью, исходящей из собственности, а управление превратилось в одну из ее функций, единственным носителем которой стал собственник.

Первоначально собственник реализовывал все функции по управлению и координации деятельности работников самостоятельно. Но рост масштабов производства и широкое привлечение наемного труда привело к тому, что собственник полностью или частично стал отказываться от самостоятельной реализации функции по текущему управлению.

Дальнейшее усложнение производственной и хозяйственной жизни привело к тому, что не все собственники могли выполнять предпринимательскую функцию, так как это требовало определенных знаний и опыта. Ее пришлось передавать в руки наемных управляющих, которые выполняли уже две основные функции - управление текущей деятельностью и предпринимательство.

Так появилось современное руководство (менеджмент) - группа лиц, осуществляющих в рамках организации предпринимательские и управленческие функции.

Руководство - процесс влияния на подчиненных, является способом заставить их работать на достижение единой цели.

Руководить (в бизнесе) - означает быть способным заставить весь коллектив стремиться к выполнению задач, стоящих перед организацией.

Руководство как единый процесс может быть, разбит на отдельные действия и шаги руководителя. Они направлены на достижение промежуточных, оперативных целей. Руководство непосредственно связано с оказанием влияния на подчиненных, учеников, друзей и т.п. Готовность персонала следовать приказам и распоряжениям руководителя, определяется следующими факторами:

1. Степенью понимания смысла распоряжения;
2. Совместимостью распоряжений с индивидуальными потребностями и интересами сотрудников;

3. Интеллектуальными и физическими способностями подчиненных;
4. Личных взаимоотношений;
5. Организаторских талантов руководителя;
6. Качества руководства;
7. Мотивации.

Одним из элементов руководства является обязательное наличие общей цели, на достижение которой будут направлены совместные усилия. Личные цели отдельных индивидов заставляют менеджера либо выполнить их для достижения общей задачи, либо подчинить их достижению общей цели, либо они не должны мешать достижению целей организации. Чтобы подчинить цели индивида целям группы руководитель должен применить всю свою энергию, а иногда и власть.

Для быстрого и эффективного достижения цели менеджер должен координировать работу и мотивировать персонал для выполнения ее. Ключ к мотивации персонала следует искать так, чтобы выборочно использовать тот вид воздействия, который соответствует конкретным обстоятельствам, применим к конкретному сотруднику.

Индивидуальная мотивация требует знаний характеров, темпераментов, способностей и других качеств сотрудников. Для мотивации группы существуют определенные правила и менеджеру необходимо их знать.

Удачно созданная руководителем группа (когда распределение официальных должностей соответствует ролям, которые играют люди в повседневной жизни, а не симпатиям менеджеров) работает ровно, без срывов, и большинство проблем решает без конфликтов, заинтересована в конечных результатах. Воодушевленная главной идеей группа добивается поставленной перед ней цели и с готовностью принимается за новую задачу, поставленную перед ней.

Таким образом, результаты руководства изначально заложены в системе его осуществления и являются главной характеристикой менеджера.

Изучая управление, многие ученые пытались определить степень зависимости хорошего руководства от менеджера. Какими качествами должен быть наделен руководитель, для того чтобы организация была процветающей. Бесспорно, личность менеджера играет важную роль в управлении организацией. Руководитель оценивает ситуацию и принимает решение, подбирает персонал и распределяет задания, контролирует работу и осуществляет мотивацию. Поведение менеджера его отношение к делу и людям создают социально - психологическую атмосферу работы. И это может быть атмосфера нервозности

неуверенности и даже страха, или атмосфера уверенности, стабильности, доброжелательства и деловой активности. Несомненно, очень многое в деятельности любой организации зависит от личности менеджера.

В целом весь процесс руководства можно рассматривать как процесс использования управляющим своих личных качеств и стиля руководства. И теперь наша задача - попытаться определить психологический портрет эффективного руководителя. И лучше всего начать с его личностной стороны.

2. Классификация стилей руководства

Чтобы получить общее представление о стиле руководства, рассмотрим два принципиально разных стиля: один условно назовем традиционным, "консервативным", а другой стиль - "современным".

Бывают случаи, когда по отношению к некоторым людям и в некоторых ситуациях "традиционный" стиль руководства оказывается более эффективным, чем современный.

Если подчиненный не делает ничего, что заслуживало бы похвалы, то он не исправится, пока ему ясно не укажут на его ошибки и пути их устранения. Но, конечно, при первом же признаке улучшения его следует похвалить.

Даже самый прогрессивный руководитель обязан, наряду с новейшими методами воздействия на подчиненных, владеть и традиционными, чтобы иметь возможность гибко маневрировать в зависимости от характера подчиненного и сложившейся ситуации.

В теории и практике управленческой деятельности сложилось несколько подходов к классификации двух стилей руководства.

Исходя из характера цели руководящей деятельности, различают деловой и бюрократический стили руководства.

Деловой стиль руководства проявляется в том случае, когда для руководителя самым важным выступают интересы дела, конечные цели коллектива.

Формирование делового стиля руководства основано на максимальном использовании деловых качеств руководителя. Главными для выработки делового

стиля являются следующие качества:

- способность ориентироваться на основную цель деятельности коллектива;
- умение выбирать кратчайший путь к достижению цели;
- самостоятельность мышления, инициативный и новаторский подход к делу;
- критицизм практического мышления;
- оперативность решений и действий;
- способность к гибкой распорядительной деятельности;
- предвидение новых проблем, умение заниматься ими до того, как их разрешение потребует больших усилий;
- ориентация на компетентность подчиненных;
- -умение оценивать результаты деятельности на любой стадии с позиции интересов дела;
- личная организованность и собранность.

Бюрократическая система управления характеризуется господством формы (то есть самой бюрократической структуры) над содержанием (задачами управления производством). Бюрократический стиль руководства заключается в том, что усилия руководителя затрачиваются на второстепенные дела, хотя внешне все выглядит в рамках формально правильных действий. В результате существо дела приносится в жертву форме.

Бюрократический стиль руководства проявляется тогда, когда имеют место:

- слепая вера в рациональность однажды сложившихся организационных структур и порядка;
- -установка "флюгера", то есть представление, что абсолютным критерием важности является мнение вышестоящего начальства;
- удаленность внутренних закономерностей и целей бюрократической иерархии от реальных запросов жизни;
- оторванность от масс. Бюрократ стоит над массами и занимает, следовательно, привилегированное положение;
- отсутствие контроля снизу, неподотчетность работников аппарата трудовым коллективам;
- "непогрешимость" руководящих работников. Решения бюрократа, на его взгляд, единственны и неоспоримы;
- стремление переложить ответственность на начальство. Результатом этого является безответственность, которая прямо связана с тенденцией к перераспределению ответственности, со стремлением нижестоящих

переложить ее на плечи вышестоящих (при этом вышестоящие также стремятся снять с себя ответственность, создавая систему виз и процедуру согласований);

- волокита, отписки;
- бумажный стиль работы - "бумажный фетишизм";
- волюнтаризм, субъективное, необоснованное управление;

В реальной практике руководства несколько основных стилей руководства. Основные из них определяют как авторитарный (или автократический), демократический и либеральный.

В жизни трудно встретить представителей этих стилей в "чистом виде". Слишком сложна натура человека, чтобы его можно было подогнать под определенную мерку.

Авторитарный (директивный, диктаторский) стиль управления: для него характерно жесткое единоличное принятие руководителем всех решений, жесткий постоянный контроль за выполнением решений с угрозой наказания, отсутствие интереса к работнику как к личности. За счет постоянного контроля этот стиль управления обеспечивает вполне приемлемые результаты работы (по непсихологическим критериям: прибыль, производительность, качество продукции может быть хорошим), но недостатков больше, чем достоинств:

- 1) высокая вероятность ошибочных решений;
- 2) подавление инициативы, творчества подчиненных, замедление нововведений, застои, пассивность сотрудников;
- 3) неудовлетворенность людей своей работой, своим положением в коллективе;
- 4) неблагоприятный психологический климат обуславливает повышенную психологически-стрессовую нагрузку, вреден для психического и физического здоровья. Этот стиль управления целесообразен и оправдан лишь в критических ситуациях (аварии, боевые военные действия и т. п.).

Но у автократа есть и привлекательные черты. Люди этого типа зачастую обладают прямо-таки молниеносной реакцией, энергичны и толковы, решительно преодолевают трудности.

Демократический (коллективный) стиль управления: управленческие решения принимаются на основе обсуждения проблемы, учета мнений и инициатив сотруд-

ников, выполнение принятых решений контролируется и руководителем, и самими сотрудниками, руководитель проявляет интерес и доброжелательное внимание к личности сотрудников, к учету их интересов, потребностей, особенностей.

Демократический стиль является наиболее эффективным, т. к. он обеспечивает высокую вероятность правильных взвешенных решений, высокие производственные результаты труда, инициативу, активность сотрудников, удовлетворенность людей своей работой и членством в коллективе, благоприятный психологический климат и сплоченность коллектива.

Демократ не избегает ответственности за собственные решения или ошибки подчиненных, по заслугам хвалит или ругает, свои указания формулирует четко и убедительно.

Либерально-анархический (попустительский, нейтральный) стиль руководства характеризуется, с одной стороны, все могут высказывать свои позиции, но реального учета, согласования позиций не стремятся достичь, а с другой стороны, даже принятые решения не выполняются, нет контроля за их реализацией, все пущено на «самотек», вследствие чего результаты работы обычно низкие, люди не удовлетворены своей работой, руководителем, психологический климат в коллективе неблагоприятный, нет никакого сотрудничества, нет стимула добросовестно трудиться, разделы работы складываются из отдельных интересов менеджеров подгруппы, возможны скрытые и явные конфликты, идет расслоение на конфликтующие подгруппы.

3. Формирование эффективного стиля руководства

Самый лучший стиль руководства – это стиль, ориентированный на реальность.

Арджирис

Различные рассмотренные ситуационные модели позволяют сделать вывод о необходимости гибкого подхода к руководству. Чтобы точно оценить ситуацию, руководитель должен хорошо представлять способности подчиненных, причину задачи, потребности, полномочия и качество информации.

Руководителю трудно выбрать стиль руководства, удовлетворяющих всех членов подчиненного ему коллектива. Стиль работы складывается подсознательно и постепенно, пока не определится совокупность приемов общения с подчиненными и воздействия на них, позволяющих находить наиболее эффективное и правильное решение. Становление стиля управления это всегда сложный и долговременный процесс. Руководителю требуется много времени, для ознакомления с деятельностью организации, а особенно для оценки профессионального уровня своих подчиненных. Руководителю необходимо знать, как уметь подойти к каждому из своих сотрудников, как правильно направить стимулирующее воздействие и наказать в случае необходимости.

Успешность выбора стиля определяется тем, в какой степени руководитель учитывает способность и готовность подчиненных к исполнению его решений, традиции коллектива, а так же оценит и свои возможности, такие как уровень образования, стаж работы, психологические качества. Но выбор стиля в немалой степени зависит так же от подготовки и поведения подчиненных.

Проведенное исследование показывает, что отдельный тип стиля руководства не встречается в чистом виде. В реальности в поведении каждого руководителя наблюдаются общие черты, различных стилей при преобладающей роли какого-либо одного из них. Возможность и целесообразность сочетания различных компонентов стилей руководства определяется наличием в каждом стиле определенных черт, ролевых функций которые меняются в зависимости от ситуации.

На формировании стиля руководства сказывается также уровень иерархии управления, вид деятельности (линейный, функциональный) и конкретные ситуации (руководитель может быть автократом в одних ситуациях и демократом – в других).

Если обратиться к историческому прошлому, то в период социалистической экономики при недостаточной подготовленности кадров широкое распространение получил автократический стиль, и это было оправдано. Но в современных условиях, когда подчиненные склонны к самостоятельным действиям, при возросшем интеллекте работников, очевидно, что у него нет будущего. Успехи в системе, руководимой в директивном стиле, длительный период имеют кажущиеся, нежели действительные результаты. Обычно после некоторых достижений неизбежно наступает упадок. И тогда обнаруживается, что перспективные цели приносились в жертву текущим, подавлялась инициатива подчиненных.

Приведенные данные, как и в целом практика руководства, свидетельствует о неизбежном переходе от авторитарного и либерального к демократическому стилю, преимущества которого обнаруживаются сейчас, когда постепенно преодолеваются административные методы управления.

В наши дни не может рассчитывать на успех руководитель, который видит в подчиненных не более как исполнителей.

Руководитель, который хочет работать, как можно более эффективно должен научиться пользоваться всеми стилями, методами и типами влияния, наиболее подходящими для конкретной ситуации, а не использовать какой-то один стиль руководства на протяжении всей своей карьеры.

Руководство является до некоторой степени искусством. Возможно, по этой причине исследователи не смогли разработать и обосновать теорию эффективного стиля руководства, которой бы можно было использовать в самых разных ситуациях и самым разным руководителям. Но возможно если бы этот стиль был выработан, то само руководство потеряло бы всю свою привлекательность, рискованность, превратилось бы в набор стандартных действий и приемов. Но все рассмотренные стили руководства помогут руководителю научиться выбирать стиль, соответствующий конкретной ситуации. В некоторых ситуациях руководители могут добиться эффективности своей работы, структурируя задачи, планируя и организуя задачи и роли, проявляя заботу и оказывая поддержку. В других ситуациях руководитель может посчитать более правильным оказывать влияние на подчиненных, а не структурировать условия осуществления их работы. Со временем те же самые руководители сменят стиль из-за изменения характера задачи, с возникающими перед подчиненными проблемами, давлением со стороны высшего руководства и многими другими факторами, характерными для организации. Поэтому эффективные руководители – это те, кто может вести себя по-разному – в зависимости от требований реальности.

Заключение

Проведенные исследования показали, что в своей практической деятельности руководители не используют один устоявшийся стиль руководства. Они вынуждены его постоянно корректировать в соответствии с изменяющимися как

внутренними, так и внешними условиями. Сейчас руководители должны больше внимания уделять человеческим качествам своих подчиненных, их преданности фирме и способности решать проблемы. Высокие темпы морального старения и постоянные перемены, характерные сегодня почти для всех отраслей производства вынуждают руководителей быть постоянно готовыми к проведению технических и организационных реформ, а так же к изменению стиля руководства. Используя рассмотренные в данной работе модели, которые изучались различными исследователями, руководитель сможет в конкретной ситуации проанализировать, подобрать и оценить результаты от использования того или иного стиля руководства. От выбора стиля руководства зависит не только авторитет руководителя и эффективность его работы, но так же атмосфера в коллективе и взаимоотношения между подчиненными и руководителем. Когда вся организация работает достаточно эффективно и ровно, то руководитель обнаруживает, что помимо поставленных целей достигнуто и многое другое, – в том числе и простое человеческое счастье, взаимопонимание и удовлетворенность работой.

Список литературы

- Абчук В.А. Директорский хлеб: занимательно об управлении. Л., 2009.
- Андреев В. И. Саморазвитие менеджера. М., 2006.
- Веснин В.Р. Основы менеджмента. М., 2007
- Герчикова И. Н. Менеджмент. М., 2006
- Гончаров В. В. В поисках совершенства управления. Руководство для высшего управленческого персонала. М., 2005.
- Дорошеева М.В. Подбор руководителя для конкретного коллектива. //Управление персоналом. –2008.
- Друкер П. Эффективный управляющий. М., 2005.
- Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. М., 2001.
- Кричевский Р. Л. Руководитель. М., 2004.

Кунц Г., О'Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ. Т.т. 1-2. М., 2003.

Менеджмент отранизаций. /Ред. Румянцева З.П., Соломатин И.А. М., 2006.

Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 2007.

Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. М., 2004.

Радугин А.А. Основы менеджмента. М., 2008.