*ПЛАН*

1. Введение
2. Стиль руководства
3. Черты личности руководителя
4. Качества руководителя
5. Основы власти руководителя
6. Руководство персоналом
7. Мотивация труда
8. Заключение
9. Список используемой литературы

## *ВВЕДЕНИЕ*

Современный этап развития экономики России характеризуется ростом безработицы и незанятости трудоспособного населения, острым дефицитом высококвалифицированных менеджеров и специалистов универсального типа, изменением требований к персоналу предприятия и кадровой политике.

“Профессионализм – это эффективность,

надежность, ответственность”

Павел Железнов.

Чтобы изучить, насколько эффективен тот или иной руководитель, нужны, конечно, какие-то критерии, позволяющие произвести такую оценку. Но необходимо брать во внимание, как активность самого руководителя, так и показать эффективность возглавляемого им коллектива. Причем не стоит “отрывать” успешную или, напротив, неудачную работу коллектива от действий его руководителя. Было бы ошибкой пытаться строить умозаключения о деятельности руководителя, основываясь исключительно на каких-то особых, только ей присущих характеристиках.

Подлинным критерием деятельности руководителя служит конечный результат труда всего коллектива, в котором органически соединены результаты труда и руководителя и исполнителей. В чем же заключаются слагаемые успеха и высокой продуктивной деятельности руководителя?

Принципы американской автомобильной компании “Дженерал Моторс” звучит так: “Руководитель не может позволить себе роскошь учиться на ошибках.” Так какие же моменты должен учитывать руководитель и какими знаниями обладать для высокой продуктивной деятельности.

### *СТИЛИ РУКОВОДСТВА*

Типы власти в обществе сформулировали три основных и один комбинированный стиль руководства. Авторитарный стиль характеризуется тем, что руководитель в принятии решений всегда ориентируется на собственные цели, критерии и интересы, практически не советуется с трудовым коллективом, ограничивается узким кругом единомышленников. В проведении решений занимает жесткие позиции, активно используя методы административного и психологического воздействия на людей. Оппозицию не принимает, может уволить неугодных ему сотрудников. Всегда уверен в личной правоте, основывается на собственных знаниях и умениях, на большом личном капитале и обширных внешних связях в государственных органах и предпринимательской среде. Руководитель такой типа может привести свою фирму к большому успеху, но также к полному краху. Демократический стиль основан на сочетании принципа единоначалия и общественного самоуправления. Руководитель такого типа обычно избирается на собрании трудового коллектива или собственников и должен выражать интересы большинства. Как правило, он может удачно выявить, принять и реализовать стратегические цели развития предприятия, сочетая групповые интересы. Это хороший “политик”, ”дипломат”, ”стратег”, ”хитрый лис”, просчитывающий варианты на много шагов вперед, сочетающий методы убеждения и принуждения. Это доброжелательный и открытый человек, как правило, не подающийся соблазнам (деньги, женщины и власть), т.к. они крайне раздражают завистников и способствуют росту оппозиции. В своей работе постоянно опирается на группу единомышленников в лице дирекции, правления, президиума, совета. Либеральный стиль заключается в том, что руководитель в принятии решений ориентируется на цели и интересы отдельных групп трудового коллектива, постоянно пытается маневрировать, чтобы соблюсти паритет интересов, часто занимает различные позиции сторон, “сталкивает” их между собой, пытается быть “добрым шефом”, но иногда невольно становится марионеткой в руках “серого кардинала” или всемогущей “Марии Ивановны”, которые фактически управляют предприятием. Преимущество либерального стиля заключается в групповом принятии управленческих решений, однако, часто либеральный руководитель не имеет сильной воли, четкой цели, глубоких знаний, слишком увлечен своим хобби или семьей. Это достаточно не устойчивый стиль руководства, происходящий от охлократии. Смешанный стиль предусматривает сочетание перечисленных выше типов. Либеральный, авторитарный и демократический стиль могут преобладать у того или иного руководителя, но никогда не достигают абсолюта, так же как в природе нет чистых холестеринов, флегматиков сангвиников и меланхоликов и перечисленные выше темпераменты всегда проявляются у человека в определенной пропорции с преобладанием одного из них.

#### ЧЕРТЫ ЛИЧНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Теперь нарисуем психологический портрет эффективного руководителя. Личность руководителя можно разложить “разложить” на три класса составляющих: биографические характеристики, способности, черты личности. Давайте в такой последовательности остановимся на каждом из названных личностных “блоков”. Биографические характеристики включают себя пол, возраст, образование, а также социально-экономический статус. По поводу возраста руководителя до сих пор нет четко выстроенных правил. Например, Л. Яконна считает, что возраст – это во многом опыт. И если человек в возрасте 65 лет все еще может трудиться и хорошо справляется со своими обязанностями, почему он должен уходить в отставку. И было бы, однако, большим заблуждением думать, что только чрезвычайно зрелый возраст (а значит и опыт) дает право его владельцу рассчитывать на высокий рост в организационной структуре. История развития предпринимательской деятельности показывает, что у истоков создания крупнейших промышленных гигантов современности и нередко стояли очень молодые люди. По моему мнению, пол руководителя также не играет ярко выраженной роли в его продуктивной деятельности. В отличие от возраста и пола две другие биографические характеристики руководителя – социально-экономический статус и образование нуждаются в специальном анализе на предмет выявления в них, составляющих социального пласта. И статус, и образование чрезвычайно важны как для занятия менеджерской должности, так и для успешного функционирования в ней. В классификации личности, разработанной М. Шоу (а именно она, напомню, положила в основу организации разнородных данных, касающихся личности руководителя), способности делятся на общие (к ним М. Шоу относит интеллект) и специфические (занятия, умения и т.п.). И в научной литературе обнаруживается целый ряд данных о связи способностей не просто с руководством (в том, например, смысле, что у руководителя их, скажем, больше, чем у подчиненного), но, что весьма существенно, с эффективностью руководства. На мой взгляд, наиболее интересные из этих данных характеризуют влияние так называемых общих способностей, т.е. интеллекта, руководителя на эффективность его деятельности. Отношение между интеллектом и эффективностью руководства носит криволинейный характер. Это значит, что наиболее эффективным оказываются руководители не с чрезмерно высокими показателями интеллекта, а имеющие промежуточные по степени выраженности оценки.

*КАЧЕСТВА РУКОВОДИТЕЛЯ*

Кроме общих способностей, т.е. интеллекта М. Шоу выделила и специфические способности личности, такие как специальные умения, знания, компетентность, информированность – которые очень важны для успешного выполнения управленческой деятельности. А сейчас давайте перейдем к рассмотрению последнего личностного блока – черты личности. К их числу относятся: доминантность, уверенность в себе, эмоциональная уравновешенность, стрессоустойчивость, креативность, стремление к достижению целей, предприимчивость, ответственность, надежность в выполнении задания, независимость, общительность. Попробуем рассмотреть эти качества подробнее.

Доминантность в переводе с английского означает “господство”, ”влияние”. То есть речь идет о доминантности как стремление руководителя влиять на подчиненных. Чтобы добиться полного использования способностей подчиненных, руководитель должен вызвать у них соответствующий отклик, осуществляя лидерство.

Следующей в наборе личностных черт руководителя называется уверенность в себе. Что значит для подчиненного уверенный в себе руководитель? Да, прежде всего то, что в трудной ситуации на такого руководителя можно положиться: он поддержит, защитит, явится той “спиной”, которая вас прикроет. Определенный психологический комфорт обеспечивает и повышает мотивацию к выполнению задания. Подчиненные, как правило, очень хорошо чувствуют состояние руководителя, и последнему, как бы ни складывались обстоятельства, следует хотя бы внешне держать себя достаточно спокойно и уверенно. Остановимся теперь на двух родственных личностных чертах руководителя – его эмоциональной уравновешенности и стрессоустойчивости. Необходимость контроля со стороны руководителя за своими эмоциональными проявлениями, независимо от настроения и личного расположения у него должны быть ровные, деловые отношения. Еще одна рассматриваемая мной черта личности эффективного руководителя – креативность, что в переводе с английского означает “стремление к творческому решению задач”. Речь должна идти о практическом интеллекте, о решении практических задач, наиболее типичных для деятельности менеджера, особенно существенна эта его черта для инновационной деятельности. Ведь именно в ней руководитель выступает как творец, социальный архитектор. Следующие две личностные характеристики эффективного руководителя – стремление к достижению и предприимчивость, на мой взгляд, довольно близки друг к другу. Обе они – важнейшие атрибуты поведения руководителя в условиях рынка. В тесной связи с ними находится склонность личности к риску. В стремлении к достижению отражена функциональная человеческая потребность к достижению цели. К сожалению, жизнь не всегда станет ждать, пока вы пытаетесь предугадать возможные потери. Иногда следует пойти на риск, а затем по ходу дела исправить допущенные ошибки. Теперь, относительно еще двух довольно родственных личностных характеристик – в выполнении задания, дефицит которых мы постоянно ощущаем в повседневной жизни, пожиная плоды многолетней удручающей безответственности наших руководителей как в экономике, так и в экологии, и в морали. Несомненно, важной личностной чертой руководителя, обеспечивающей ему успешность действий в различных сферах жизни социальной организации, в том числе при принятии ответственных решений, является независимость. Чем самостоятельнее ведут себя руководитель в управленческом процессе, тем более проявляется его независимость, что, понятно, не исключает необходимости прислушиваться к мнению коллег, если в нем содержится рациональное зерно. Главное, чтобы руководитель имел свою точку зрения на возникающей проблеме, свое профессиональное человеческое лицо и поддерживал это свойство в подчиненных. И наконец, последнее рассматриваемое здесь: личностная черта – общительность. Главная причина, по которой способным менеджерам не удается карьера кроется в том, что они Плохо взаимодействуют со своими коллегами и подчиненными. Итак, мы рассмотрели ряд важных личностных черт, способствующих эффективности руководства. Разумеется, с готовым набором этих черт человек не рождается. Все они представляют собой уникальный сплав, как природных особенностей человека, так и социально-исторических условий его жизни. Однако главное состоит в том, чтобы у руководителя было желание самосовершенствоваться, отчетливое понимание необходимости ежедневно, ежечасно «строить» свою личность.

Теперь мы постараемся раскрыть качества, которыми должен обладать руководитель. Широта взглядов, глобальный подход –

Характеристика, указывающая на важность наличия у руководителя широкого видения проблем, выходящего за рамки задач данной конкретной фирмы. Долгосрочное предвидение противостоит склонности некоторых руководителей, что называется, зарываться в текущих проблемах и упускать из вида перспективу развития организации в условиях меняющейся рыночной конъюнктуры, технологического прогресса, открытия новых энергоносителей. Решительность – это качество было по особенному отмечено Л. Якокка: «Если бы мне пришлось одним словом охарактеризовать качества, необходимые хорошему менеджеру, я бы сказал, что все они сводятся к понятию решительность». Необходимость упорной работы и непрерывной учебы менеджеров, думаю, вряд ли следует как-то обосновывать и обсуждать. Умение четко формировать цели – один из способов повышения мотивации людей к труду. Наверное, не так уж много найдется у нас руководителей, обладающих готовностью выслушивать мнения других – это, возможно, полезный источник получения информации, необходимой при принятии управленческих решений. Так же руководителю необходимо быть беспристрастным, бескорыстным, лояльным. А говоря относительно способностей полностью использовать возможности сотрудников и создавать коллектив с гармоничной атмосферой в нем, уместно, по-видимому, привести следующие высказывания А. Морити: «Я считаю, что о качествах менеджера надо судить по тому, как хорошо он может организовать большое число людей и насколько эффективно он может добиваться наилучших результатов от каждого из них сливал их в единое целое». И, наконец, личное обаяние, и здоровье – качества, по-моему, весьма родственные. Во всяком случае, у здорового человека, на мой взгляд, при всем прочем больше шансов выглядеть обаятельным, а это не маловажно при работе с коллективом.

##### ОСНОВЫ ВЛАСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Для продуктивной деятельности руководитель обязан знать основы власти, которые состоят из семи блоков: принуждение, влияние, компетенция, информация, должностное положение, авторитет, поощрение. Каждая разновидность соответствует конкретной ситуации. Власть принуждения – это побуждение людей к деятельности вопреки их желанию, основан на страхе перед наказанием. Власть влияния – взаимодействие лидера с влиятельными лицами дает ему косвенную силу власти. Власть компетенции – лидер, если он профессионально подготовлен, оказывается наделенным правом выступать в качестве эксперта и «судьи» по многим производственным проблемам. Власть информации – лидер обычно регулирует ее доступ к конкретным людям. Власть должностного положения, – чем выше должностная позиция руководителя, тем выше степень его властного влияния на людей. Власть авторитета – руководитель, пользующийся у подчиненных авторитетом, осуществляет властное влияние на них без демонстрации своей властной уполномоченности. Власть награждать – люди легко повинуются тому, кто имеет право и возможности награждать и миловать. Все хотят больше получать, продвигаться по службе, пользоваться признанием. Руководитель, способный влиять на такие ценности, пользуется у людей и подчиненных высоким авторитетом.

*РУКОВОДСТВО ПЕРСОНАЛОМ*

По мнению Г. Юкла, достаточно в общей сложности девятнадцать измерений для описания эффективной работы руководителя.

Внимание к дисциплине. Степень, с которой руководитель дисциплинирует подчиненных, характеризующихся плохим выполнением работы, стремлением не подчинятся принятым в организации правилам поведения, нарушением установленного организационного порядка.

Содействие работе. Степень, с которой руководитель стремится обеспечить подчиненных всеми необходимыми ресурсами для успешного выполнения заданий, устраняет любые проблемы и помехи, порождаемые условиями работы и мешающие ее выполнению.

Решение проблем. Степень, с которой руководитель проявляет инициативу, предлагая решения важных относящихся к выполняемой работе проблем, и действует энергично, выясняя в связи с этим, когда необходимо незамедлительное решение.

Постановка целей. Степень, с которой руководитель подчеркивает важность постановки перед подчиненным целей, отражающих специфику выполненной им работы, фиксирует успех в достижении этих целей и обеспечивает четкую обратную связь с подчиненным.

Ролевое умение. Степень, с которой руководитель информирует подчиненных относительно их обязанностей и ответственности, определяет правила и линию поведения, которых подчиненные должны придерживаться, и сообщает им о том, что от них ожидается.

Акцентирование эффективности. Степень, с которой руководитель подчеркивает важность постановки перед подчиненным целей, отражающих специфику выполняемой им работы, фиксирует успех в достижении этих целей и обеспечивает четкую обратную связь с подчиненным.

Планирование. Степень, с которой руководитель определяет, как эффективнее спланировать и организовать выполнение работы, намечает, как достичь единых рабочих целей организации, набрасывает возможные варианты решения потенциальных проблем.

Координация. Степень, с которой руководитель координирует работу подчиненных, подчеркивает важность координации и побуждает подчиненных координировать свои действия.

Делегирование автономии. Степень, с которой руководитель делегирует подчиненным ответственность и власть и даст им свободу действий в выполнении рабочих заданий.

Подготовка. Степень, с которой руководитель удовлетворяет потребность подчиненных в специальной подготовке, обеспечивает их необходимым инструктажем и т. п.

Воодушевление. Степень, с которой руководитель возбуждает среди подчиненных передовой энтузиазм и создает у них чувство уверенности в их способности успешно справиться с заданием и достичь групповых целей.

Внимание. Степень, с которой руководитель проявляет дружелюбие, поддержку и симпатию в отношении к подчиненным, заботится об их благополучии и стремится быть справедливым к ним.

Участие в решении. Степень, с которой руководитель выражает похвалу и признание подчиненным за эффективную работу и высказывает им особую признательность за исключительные усилия и вклад в достижение организационных целей.

Возможности варьирования вознаграждениями. Степень, с которой руководитель имеет возможность вознаграждать подчиненных за успешную работу такими ощутимыми ценностями, как повышение заработной платы, содействие в занятии более подходящей должности, предоставление лучшего рабочего графика, особых привилегий.

Содействие общению. Степень, с которой руководитель побуждает подчиненных к установлению дружеских отношений, кооперации, обмену информацией и идеями, взаимопомощи.

Представительство. Степень, с которой руководитель устанавливает контакты и поддерживает тесные отношения с другими группами и авторитетными в организации людьми, старается убедить их по достоинству оценить и поддержать возглавляемое им подразделение, использует влияние вышестоящих руководителей и других лиц в организации интересов своего подразделения.

Распространение информации. Степень, с которой руководитель информирует подчиненных о влиянии их работы на функционирование организации, включал информацию о событиях, происходящих в других подразделениях и вне организации, о решениях, принятых более высоким руководством, о прогрессе, достигнутом во встречах и переговорах с вышестоящими или находящимися вне организации лицами.

Управление конфликтом. Степень, с которой руководитель удерживает подчиненных от ссор и столкновений друг с другом, побуждает их разрешать и помогает им улаживать конфликты конструктивным способом.

###### МОТИВАЦИЯ ТРУДА

Чтобы активизировать мотивацию персонала, организационные структуры опираются на систему стимулов. Использование последних предполагает знание основных человеческих потребностей. Предполагается наличие пяти основных уровней человеческих потребностей: основные физиологические потребности, потребности в безопасности, потребности в социальной общности, потребности в уважении и самоуважении, потребности в самореализации.

К основным физиологическим потребностям относятся потребности человека в пище, воде, сне, жилище, мускульной активности, сексуальном удовлетворении. Потребности этого уровня иногда называют также первичными, базовыми. Безусловно, один из важнейших стимулов к удовлетворению этих потребностей – деньги, перспектива экономической состоятельности. Высокий заработок обеспечивает достойное человеческое существование, например возможность жить в просторном, комфортабельном помещении, хорошо питаться, полноценно отдыхать, носить необходимую для пребывания в той или иной местности удобную и модную одежду.

Потребности в безопасности. Они включают как физиологические, так и психологические компоненты и в известной мере связаны с потребностями предыдущего уровня. Человек хочет избежать болезней и травм, сохранить здоровье и работоспособность, быть уверенным в завтрашнем дне. Этим потребностям отвечают такие, в частности, стимулы, как гарантированная работа, социальное страхование, пенсионное обеспечение, возможность хранения денег в банках и.т.д.

Потребности о социальной общности. Человек - социальное существо, и его потребности в контактах с себе подобными, как правило, отличаются весьма значительной выраженностью и достаточно широким диапазонам проявлений. Люди стремятся к вхождению в социальные группы, нуждаются в эмоциональной привязанности, любви и поддержке. Именно социум в многообразии своих проявлений (семья, рабочая группа, компания друзей, общественная организация) способствует удовлетворению подобных потребностей.

Потребности в уважении и самоуважении. Люди хотят пользоваться уважением и признанием со стороны окружающих, испытывать чувства собственной значимости и нужности для организации. Потребности этого уровня – действительно мощный двигатель (менеджерского) поведения.

Потребности в самореализации. В них заключено стремление человека к раскрытию своих потенций, самосовершенствование, творчеству, нахождение достойного своим возможностям места в жизни. Итак, описанные потребностные уровни дают известное представление о том, что нами движет. Именно знание этих потребностей необходимо для эффективной деятельности руководителя, т.к. оно дает возможность через стимулы осуществлять наиболее эффективную руководящую функцию. На сегодня имеются четыре основные системы методов улучшения мотивации работников и повышения результативности их труда. Это:

1. Экономические методы
2. Целевой метод
3. Метод проектирования и перепроектирования работ, обогащение труда
4. Метод соучастия или вовлечения работников

В основе хорошо спроектированных и разработанных систем прямого финансового поощрения и распределения выгод в экономических методах находится ряд принципов: коммуникация, сотрудничество и согласие между работниками и администрацией относительно общих принципов системы.

Опора на обоснованную систему оценки работ. Хорошо продуманные, обоснованные и приемлемые критерии измерения и оценки.

“Разумные” нормативы. Поощрение четко увязана с результативностью. Измерение и вознаграждение всех работ и обязанностей. Простота. Упор на качество. Увязка вознаграждений и результативностей во времени. Создание в большей степени атмосферы сотрудничества нежели конкуренции. Вознаграждение за стимулированные, а не приемлемые уровни результативности. Действенная и экономическая стратегия вовлечения работников в выявление идей в областях повышения производительности. Контроль за нормативами. Наличие механизма для пересмотра нормативов. Гарантированные часовые вставки или уровень заработной платы.

Стимулирование вспомогательных работ. Цели являются вторыми по “силе” средством повышения трудовой мотивации работника, фактором роста результативности его деятельности. Цели должны быть измеримыми, а результаты однозначными. Цели должны включать точные сроки. Они должны быть мобилизующими, но достижимыми. Они должны концентрировать внимание на возможностях роста производительности. Цели должны поддаваться оценке, результаты их достижения должны быть ясны.

Следующий метод проектирование работ, обогащение труда. Проектирование работ – это формальная и неформальная спецификация относящихся к работе действий индивида, включая как структурные: как и межличностные аспекты работы, с учетом потребностей и запросов, как организации, так и индивида.

Характеристика (обогащение труда) присуща: характеристике ответственность (работник отвечает за результативность, достижение; работник считает, что он выполняет важную работу), контроль над ресурсами (степень контроля работника над выполненной работой, обратная связь; степень получения работникам непосредственной информации относительно результативности), профессиональный рост (степень возможности для работника повысить квалификацию, условия труда; контроль работника над условиями труда). Метод соучастия или вовлечения работников означает: голос при решении проблемы; консультации, поиски, согласия; согласие с окончательным решением; целенаправленные, систематизированные попытки выявить и использовать индивидуальную и коллективную мудрость; совместное выявление проблем и соответствующих действий; возможность создать надлежащие условия установки; механизм для улучшения сотрудничества рабочих и администрации.

Итак, мы рассмотрели основные системы методов стимулирования активности людей в организационных системах.

Управлять – это значит:

1. Предвидеть – изучать будущее и устанавливать программу действий
2. Организовывать – строить двойной организм предприятия: материальный и социальный
3. Распоряжаться – приводить в действие персонал предприятия
4. Согласовывать – связывать и объединять, сочетать все действия и усилия
5. Контролировать – наблюдать, чтобы все происходило сообразно установленным правилам и распоряжениям

Анри Файоль

*ЗАКЛЮЧЕНИЕ*

Для того чтобы эффективно руководить и понять, отчего зависит успех руководителя, мы учли специфику современного состояния и развития нашей экономики и общества. Рассмотрели стили руководства, которые являются системой приемов деятельности, используемая в работе с людьми. Стиль руководства проявляется в манере руководителя говорить, слушать людей и в том, как он организует подготовку, принятие и реализацию решений. О нем можно судить и потому, как организованы и личное рабочее место руководителя, и труд возглавляемого им коллектива. По моему мнению, одно из самых важных слагаемых успеха – это личностные черты и качества, которыми должен обладать руководитель, которые состоят из деловых, профессиональных качеств, используемые им методы и приемы управленческой деятельности, а также интеллектуальные личностные качества: знания, способности, интеллект, эмоционально волевая сфера, особенности личности и характера.

Руководить – значит приводить

сотрудников к успеху и

самореализации.

Поэтому один из важнейших аспектов эффективной деятельности руководителя – это руководство персоналом, а также понимание мотиваций труда. Ведь критерием эффективной деятельности руководителя служит конечный результат всего коллектива, в котором органически соединены результаты труда и руководителя, и исполнителей. Знание всех этих аспектов и заключает в себе слагаемые успеха и продуктивной деятельности руководителя.

# *СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ*

1. Управление персоналом. А.П. Егоршин 1999 г.
2. Основы психологии управления. Л.А. Жалковская, Н.В. Логинова, В.В. Нагаев
3. Социальная психология. Дэвид Майерс 1999 г.
4. Карьера менеджера. Ли Яконна М. 1991 г.
5. Если вы руководитель. Р.Л. Кричевский.
6. Золотая книга руководителей. П.С. Таранов 1996 г.