Оглавление

[Введение 3](#_Toc304190331)

[1. Средства руководства 4](#_Toc304190332)

[1.1. Стили руководства 6](#_Toc304190333)

[2. Модели руководства. Гарцбургская модель 13](#_Toc304190334)

[Заключение 19](#_Toc304190335)

[Список литературы: 20](#_Toc304190336)

# Введение

Актуальность темы курсовой работы определяется тем, что руководитель организации - это человек, который одновременно с обладанием формальным статусом, является лидером, и эффективно управляет своими подчиненными.

Влияя на людей, он заставляет их выполнять порученную работу.

Лидерство - это способность оказывать влияние на отдельных людей и группы и направлять их усилия на достижение целей организации.

Влияние - это поведение отдельного человека, которое может вносить изменения в поведение, отношения, ощущения и т.п. другого человека.

Для того, чтобы лидерство и влияние были эффективными, руководители применяют власть.

Власть - возможность влиять на поведение людей.

Формы власти:

Власть, основанная на принуждении. Влияние посредством страха. Руководитель имеет возможность наказать подчиненного (увольнение, понижение в должности, лишение денежного вознаграждения).

Власть, основанная на вознаграждении. Награда дает положительные стимулы для качественного выполнения работы.

Экспертная власть. Руководитель имеет влияние через веру подчиненных в его компетентность. Руководитель обладает специальными экспертными знаниями.

Эталонная власть. Руководитель является эталоном, примером для подчиненных, которые хотят стать такими же как он.

Законная (традиционная). Эта власть присуща всем руководителям, так как они наделены полномочиями управлять другими людьми. Персонал подчиняется руководителю, потому что верит, что он имеет право отдавать приказания. Привитые ценности, традиции учат, что подчинение приводит к удовлетворению личных потребностей.

Цель курсовой работы – средства, стили и модели руководства.

# Средства руководства

Руководитель располагает целым рядом средств воздействия на подчиненных. Помимо традиционных средств, каковыми являются позитивные и негативные экономические и административные санкции, поощрение и наказание, существуют и такие, как **информирование; индивидуальная беседа; обсуждение; конференция; переговоры; жалоба; признание и похвала; критика и порицание и др**.

Информирование, индивидуальная беседа и обсуждение

Наиболее широко используемое многофункциональное средство руководства — **информирование**. Оно представляет собой передачу сотруднику целенаправленных сведений, относящихся к его заданию, к связанным с ним лицам или к рабочему месту и воздействующих на его поведение.

Информирование часто проходит в форме **индивидуальной беседы —** разговора с глазу на глаз — между руководителем и подчиненным, в ходе которого могут быть использованы различные средства воздействия. Когда в беседе участвует несколько сотрудников, она приобретает характер **обсуждения** — коммуникации двух или больше сотрудников, например, для того, чтобы заслушать сообщение, проанализировать тот или иной процесс, обменяться информацией, составить мнение, подготовить или принять решение.

Беседы и обсуждения используются в процессе руководства особенно часто, поэтому при их проведении целесообразно знать **правила их организации**, предотвращающие возникновение напряжения между партнерами или ослабляющие его. Согласно Марру и Штитцелю, эти правила таковы:

При подготовке беседы или обсуждения необходимо обратить внимание на:

спокойное место для разговора;

планирование беседы в рабочее время, а не во время перерыва;

достаточное время для беседы;

своевременное уведомление сотрудника.

При построении беседы или обсуждения должны быть определены:

последовательность узловых моментов разговора;

начало разговора. Оно не должно отбивать у сотрудника желания продолжать беседу;

завершение разговора. Оно должно быть по возможности оптимистичным и по крайней мере не оказывать демотивирующего влияния на трудовую деятельность работника.

При проведении беседы или обсуждения необходимо обратить внимание на:

проведение беседы в форме диалога, двусторонний характер беседы;

готовность выслушать партнера;

готовность к совместному решению проблем;

понятный, однозначный язык;

открытость разговора;

спокойное ведение беседы;

деловой характер разговора.

В процессе руководства используются различные **виды индивидуальных бесед и обсуждений:**

**товарищеская** (между сотрудниками, коллегами, в том числе руководителем, не использующим своего формального статуса) **беседа**. Она способствует лучшему информированию, консультированию, критике сотрудников, рассмотрению особой проблемы. Такая беседа может состояться по инициативе сотрудника или на основе его жалобы. В этом случае руководитель выступает в роли равноправного партнера;

**служебная беседа,** предполагающая разговор с глазу на глаз между руководителем и подчиненным. Ее основные задачи — информировать сотрудника о принятом решении, сообщить ему некоторых сведений, а также получить справки, выразить признание, высказать критические замечания или порицание. Во время такой беседы руководитель пользуется служебным авторитетом, а не авторитетом партнера по разговору;

**аттестационное собеседование**. Оно проводится после оценки персонала и позволяет руководителю высказать свою оценку, а сотруднику выразить свое отношение к такой оценке, а также узнать возможности своего профессионального роста.

# Стили руководства

Стиль руководства - это обычная манера поведения руководителя, который оказывает влияние на подчиненных, и побуждает их к достижению целей организации.

Существует два подхода к определению стилей руководства:

1. Поведенческий подход выделяет автократичный, демократичный и либеральный стиль руководства. Автократичный (авторитарный) руководитель навязывает свою волю работникам. Такой руководитель не обращает внимания на суждения своих подчиненных, он обращается к низшим потребностям работников, постоянно оказывает давление. Демократичный руководитель прислушивается к мнению подчиненных при принятии решений. Он обращается к более высоким потребностям людей. При таком стиле обязательна система контроля. Либеральный стиль предполагает практически полную свободу персонала в принятии решений, в определении целей своей работы и контроля за ее результатами.

В зависимости от применяемых методов руководства, руководителей делят на сосредоточенных на работе, и сосредоточенных на человеке. Стиль руководства ориентируется или на деятельность, или на людей.

Лайкерт выделяет четыре разновидности стилей руководства: эксплуататорско-авторитарная, благосклонно-авторитарная, консультативно-демократическая и основанная на участии.

Ситуационный подход. Этот подход уделяет основное внимание оценке и учету ситуации, и выделяет три фактора, которые влияют на поведение руководителя:

а) отношения между руководителем и коллективом;

б) структура задачи;

в) должностные полномочия руководителя.

Стиль руководства должен выбираться в зависимости от конкретной ситуации.

Выделяют четыре стиля руководства: стиль поддержки (ориентирован на человека); инструментальный стиль (ориентирован на задачу); стиль, поощряющий участие людей в принятии решений; стиль, ориентированный на эффективное достижение целей.

Стиль руководства  — способ, система методов воздействия руководителя на подчиненных. Один из важнейших факторов эффективной работы организации, полной реализации потенциальных возможностей людей и коллектива. Большинство исследователей выделяют следующие стили руководства:

• Директивный стиль (авторитарный);

• Демократический стиль (коллегиальный);

• Либеральный стиль (попустительский или анархический).

Директивный стиль управления характеризуется высокой централизацией руководства, доминированием единоначалия. Руководитель требует, чтобы о всех делах докладывали именно ему, единолично принимает решения или отменяет их. К мнению коллектива не прислушивается, все решает за коллектив сам. Преобладающими методами управления являются приказы, наказания, замечания, выговоры, лишение различных льгот. Контроль очень строгий, детальный, лишающий подчиненных инициативы. Интересы дела ставятся значительно выше интересов людей, в общении преобладают резкость и грубость. Авторитарный стиль руководства отрицательно сказывается на морально-психологическом климате, ведет к значительному снижению инициативности, самоконтроля и ответственности работников.

Демократический стиль управления характеризуется распределением полномочий, инициативы и ответственности между руководителем и заместителями, руководителем и подчиненными. Руководитель демократического стиля всегда выясняет мнение коллектива по важным производственным вопросам, принимает коллегиальные решения. Регулярно и своевременно проводится информирование членов коллектива по важным для них вопросам. Общение с подчиненными проходит в форме просьб, пожеланий, рекомендаций, советов, поощрений за качественную и оперативную работу, доброжелательно и вежливо; по необходимости применяются приказы. Руководитель стимулирует благоприятный психологический климат в коллективе, отстаивает интересы подчиненных.

Либеральный стиль управления характеризуется отсутствием активного участия руководителя в управлении коллективом. Такой руководитель «плывет по течению», ждет или требует указаний сверху или попадает под влияние коллектива. Предпочитает не рисковать, «не высовываться», увиливает от разрешения назревших конфликтов, стремится уменьшить свою персональную ответственность. Работу пускает на самотек, редко ее контролирует. Такой стиль руководства предпочтителен в творческих коллективах, где сотрудники отличаются самостоятельностью и творческой индивидуальностью.

Не существует «плохих» или «хороших» стилей управления.  Конкретная ситуация, вид деятельности, личностные особенности подчиненных и др. факторы обусловливают оптимальное соотношение каждого стиля и преобладающий стиль руководства. Изучение практики руководства организациями свидетельствует, что в работе эффективного руководителя в той или иной степени присутствует каждый из трех стилей руководства.

Вопреки распространенным стереотипам преобладающий стиль руководства практически не зависит от пола. (Бытует ошибочное мнение, что женщины-руководители более мягки и ориентированы в первую очередь на поддерживание хороших отношений с деловыми партнерами, в то время как мужчины-руководители более агрессивны и ориентированы на конечный результат).  Причинами разделения стилей руководства  скорее могут быть личностные особенности и темперамент, а не половые характеристики. Успешные топ-менеджеры — и мужчины, и женщины — не являются приверженцами только одного стиля. Как правило, они интуитивно или вполне осознанно комбинируют различные стратегии руководства.

Для того, чтобы работать наиболее эффективно, руководитель должен применять различные стили, методы и типы влияния. Современный, адаптивный стиль руководства, ориентирован на учет реальности, и потому зависит от конкретной ситуации.

Выделяют десять правил эффективного слушания (К. Дэвис):

Слушайте молча, дайте другому человеку говорить.

Создайте благоприятную, свободную обстановку, чтобы говорящий мог раскрепоститься.

Покажите свою заинтересованность, старайтесь понять говорящего, не перебивайте его.

Не раздражайте говорящего, не постукивайте по столу, не перебирайте бумаги.

Сочувствуйте говорящему, попытайтесь почувствовать себя на его месте, войдите в его положение.

Не жалейте времени, чтобы выслушать человека, проявите терпимость. Не показывайте ему, что вы хотите уйти.

Держите себя в руках, не показывайте своей раздраженности.

Не вступайте в спор и не критикуйте говорящего. Это может рассердить его или заставить замолчать.

Задавая вопросы, вы подбадриваете говорящего и показываете ему, что вы внимательно слушаете.

Перестаньте говорить сами, и начните, наконец, слушать!

Конфликт - это несогласие между двумя или более сторонами. Стороны могут представлять как отдельные лица, так и группы лиц

Каждая из сторон добивается принятия другими только своей точки зрения. Раньше считалось, что конфликтов нужно избегать, что они приводят к неэффективной деятельности организации. Современные теории говорят, что в некоторых случаях конфликт не только возможен, но и желателен. Он способствует выявлению разнообразных мнений, альтернатив решения проблемы, предоставляет дополнительную информацию.

Конфликты бывают функциональные и дисфункциональные. Функциональный конфликт ведет к повышению эффективности организационной деятельности, а дисфункциональный - к понижению эффективности организации.

Типы конфликтов:

Внутриличностный конфликт. Примером такого конфликта может служить ситуация, когда подчиненному даются противоречивые указания. Он также может быть вызван низкой степенью удовлетворенности работой, неуверенностью в себе.

Межличностный конфликт. Этот тип конфликта проявляется, как борьба руководителей различных подразделений за использование ограниченных ресурсов, оборудования, капитала и т.п. Такой конфликт может возникнуть между кандидатами на повышение при одной свободной вакансии. Если люди не могут ладить друг с другом, происходит столкновение личностей, то есть межличностный конфликт.

Конфликт между личностью и группой. Этот конфликт возникает тогда, когда отдельный человек, работающий в группе, не следует нормам поведения, установленным в этой группе.

Межгрупповой конфликт. Примером является конфликт профсоюза и администрации, или конфликт между неформальными организациями, или конфликт между линейным и штабным персоналом, или конфликт между отделами в организации.

У конфликтов может быть несколько причин: распределение ограниченных ресурсов, зависимость выполнения задачи от других людей, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения и жизненном опыте, плохие коммуникации.

Методы разрешения конфликта.

Существуют две методологии управления конфликтом: структурные и межличностные.

В структурных методах выделяют четыре способа разрешения конфликта:

Разъяснение требований к работе. Руководитель должен разъяснить, каких результатов он ожидает от подчиненных, а также четко определить политику, процедуру и правила достижения результатов.

Координационные и интеграционные механизмы. Самый распространенный механизм ? это построение цепи команд. Такое управление конфликтной ситуацией облегчает реализацию принципа единоначалия, так как подчиненный точно знает, кому он подчиняется. Основные механизмы интеграции - это управленческая иерархия, использование служб, которые осуществляют связь между отделами, межфункциональные и целевые группы, межотдельские совещания.

Общеорганизационные комплексные цели. Это подход основан на направлении усилий всех участников конфликта на достижение общей цели, заданной и контролируемой вышестоящим руководителем.

Структура системы вознаграждений. Этот метод предполагает поощрение тех людей, которые способствуют осуществлению общеорганизационных целей.

В межличностных методах выделяют пять техник разрешения конфликтов:

Уклонение от конфликта, то есть руководитель избегает таких ситуаций, которые могут вызвать противоречия, разногласия.

Сглаживание. Руководитель стремится показать, что причина конфликта не так важна, что не стоит сердиться по этому поводу. Он обращается к солидарности, сплоченности, стремится погасить конфликт. Хотя конфликт сглаживается, проблема все равно остается, эмоции накапливаются внутри, что может вызвать "взрыв".

Принуждение. Руководитель, который пользуется этим методом, не интересуется мнением персонала, пытается заставить других принять свою точку зрения. Он подавляет инициативу подчиненных, что в конечном итоге вызывает возмущение.

Компромисс. Этот метод предполагает принятие точки зрения другой стороны. Конфликт разрешается быстро, но может помешать правильному осмыслению проблемы.

Решение проблемы. Руководитель старается найти наилучший вариант решения конкретной проблемы, рассмотреть все точки зрения, понять причины конфликта и найти решение, приемлемое для всех сторон конфликта.

# 2. Модели руководства. Гарцбургская модель

Наиболее полно рационализация управления персоналом организации, основанная на научных началах, осуществляется с помощью внедрения оптимальной модели руководства. Она представляет собой системное единство стилей, техники и средств руководства. Известны разнообразные модели руководства, однако большинство из них либо представляют собой всего лишь теоретические конструкции, либо не имеют сколько-нибудь значительного практического применения.

Замысел и основные принципы гарцбургской модели

В Европе, и особенно в ФРГ, наиболее широко распространена гарцбургская модель руководства. Она была разработана Р. Хёном в 50-х годах в Академии руководящих кадров в Бад-Харцбурге. По своему замыслу эта модель направлена на изменение поведения сотрудников через «руководство в единстве с сотрудниками». Разработка этой модели была продиктована убеждением в том, что традиционный авторитарный стиль управления больше не соответствует демократическому общественному устройству, в частности требованиям и способностям современного высококвалифицированного и самостоятельно думающего работника. Гарцбургская модель руководства призвана активизировать не используемые мотивы сотрудников и поддержать их в стремлении к самостоятельным действиям. По замыслам Хёна, с ее помощью можно из сотрудников как простых исполнителей приказов сформировать мыслящие и действующие по-предпринимательски личности.

Согласно гарцбургской модели руководства, каждому сотруднику необходимо дать конкретные задания и предоставить свою область деятельности. Задачи и компетенции целесообразно передавать на тот иерархический уровень организации, к которому они по своей сути принадлежат. Эта модель включает важные элементы менеджмента посредством делегирования, рамочного управления и управления по целям, хотя нередко ее характеризуют как вариант менеджмента посредством делегирования. Существенное отличие управления по целям от гарцбургской модели состоит в том, что оно акцентирует особое внимание на процессе целеобразования, и прежде всего на участии сотрудников не только в процессе распределения уже установленных руководством заданий, но и в их совместном с руководителем определении.

Гарцбургская модель базируется на следующих принципах.

- производственные решения должны приниматься на тех уровнях, на которых возникает необходимость в них и на которых они реализуются;

производственные решения должны приниматься не отдельными высшими или средними в должностной иерархии руководителями, а многими сотрудниками;

- вместо отдельных поручений каждому сотруднику следует предоставлять четко очерченное поле деятельности (участок работы), в рамках которого он может самостоятельно принимать решения (это элемент рамочного управления);

- ответственность не должна концентрироваться у высшего руководства. Ее часть должна делегироваться на места, в подразделения, которые занимаются данной проблемой;

- распределение задач должно следовать не сверху вниз, а снизу вверх по принципу передачи на высший уровень лишь тех решений, которые не могут компетентно приниматься на нижнем уровне;

- принципы взаимоотношений руководителей и сотрудников должны быть четко определены и оформлены в специальном документе по руководству предприятием. Следование этим принципам обязательно для всех.

Гарцбургская модель предполагает ясную, иерархически расчлененную структуру руководства. Начальники должны быть готовы к делегированию своих функций, сотрудники — к взятию на себя ответственности, которая делится между обоими этими субъектами деятельности. Соответственно данному делению следует различать ответственность за действия, которая передается сотрудникам, и руководящую, общую ответственность, которая ложится на руководителя. Но при этом у последнего сохраняются такие инструменты руководства, как общий надзор за деятельностью, а также контроль за ее результатами. Сотрудники же обязаны обращаться к руководителю, особенно в случае отклонения достигнутых результатов от поставленных целей (это свойственно рамочной технике руководства).

Компоненты гарцбургской модели

Гарцбургская модель включает в себя следующие элементы:

1. Точное, независимое от конкретных людей описание рабочих мест, которое отражает в форме специальных формуляров все существенные черты рабочего места. Обычно такое описание содержит характеристику рабочих мест, порядок их взаимосвязи, их задачи, цели, компетенции, ответственность, представительство, требования и составляется руководством предприятия. Самостоятельные действия сотрудников возможны только в рамках областей, выделенных на основе этих описаний.

2. Инструкция (указания) по руководству. Она содержит обязательные и для руководителя, и для подчиненных принципы их взаимоотношений. В этой инструкции в письменной форме фиксируются правила и принципы, определяющие права и обязанности работников. Согласно Р. Баумгартену, инструкция по руководству содержит в себе прежде всего критерии, по которым оценивается успех руководства, а также принципы делегирования: определение задач, компетенций и ответственности, разграничение и конкретизация руководящей и оперативной ответственности, указание исключительных случаев вмешательства в область делегированных заданий и полномочий.

3. Ограничение ответственности руководителя. Он несет ответственность не за любые ошибки своих сотрудников, а лишь за те которые были обусловлены следующими причинами, связанными именно с его управленческой деятельностью:

\* неясным делегированием;

\* нечеткими инструкциями;

\* неудовлетворительным отбором сотрудников (их несоответствием характеру делегируемых им задач);

\* неудовлетворительной информацией;

\* неправильным контролем.

4. Обязанности руководителя. К ним относятся:

\* забота о квалификации сотрудников;

\* деловая похвала и критика;

\* содействие повышению образования и квалификации сотрудников;

\* создание условий трудовой деятельности, адекватных ее характеру;

\* оценка труда сотрудников;

\* представление сотрудников в высших инстанциях.

5. Обязанности сотрудников, среди которых можно назвать, например, такие:

\* самостоятельность действий в нормальных случаях;

\* обращение за советом к руководителю в необычных случаях.

Достоинства и недостатки гарцбургской модели

Главным достоинством гарцбургской модели руководства является то, что:

\* описания рабочих мест обеспечивают ясность задач и сфер деятельности каждого работника;

\* инструкции и средства руководства представляют собой единую систему, что упрощает и облегчает управление персоналом;

\* поощряется развитие у сотрудников собственной инициативы, трудовой мотивации и готовности брать на себя ответственность.

Недостатки этой модели состоят в том, что она:

\* тяготеет к скрытой авторитарности, стимулирует ведомственное мышление, не дает возможности для действительного участия сотрудников в принятии важных решений;

\* страдает формализмом и бюрократизмом (она содержит 3150 организационных правил);

\* достаточно статична, ее трудно приспособить к сложной изменяющейся окружающей среде;

\* допускает очень небольшую дифференциацию в зависимости от различных предприятий и ситуаций;

\* описывает в основном организационную структуру предприятия, а не конкретное поведение руководителя, т.е. она является «моделью организации отношений руководства», а не моделью поведения руководителя.

Общая схема гарцбургской модели

Используя разработки И.Р. Форгусона, гарцбургскую модель можно изобразить схемой. Гарцбургская модель не является единственной. Она включает в себя три подсистемы, а именно:

- систему руководства, которая в свою очередь состоит из ряда элементов и задача которой заключается в руководстве персоналом;

- систему реализации целей.

Она также состоит из нескольких элементов, и цель ее — определение рубежей которые должны быть достигнуты организацией (предприятием) в различных областях;

- менеджмент, который использует определенные техники руководства.

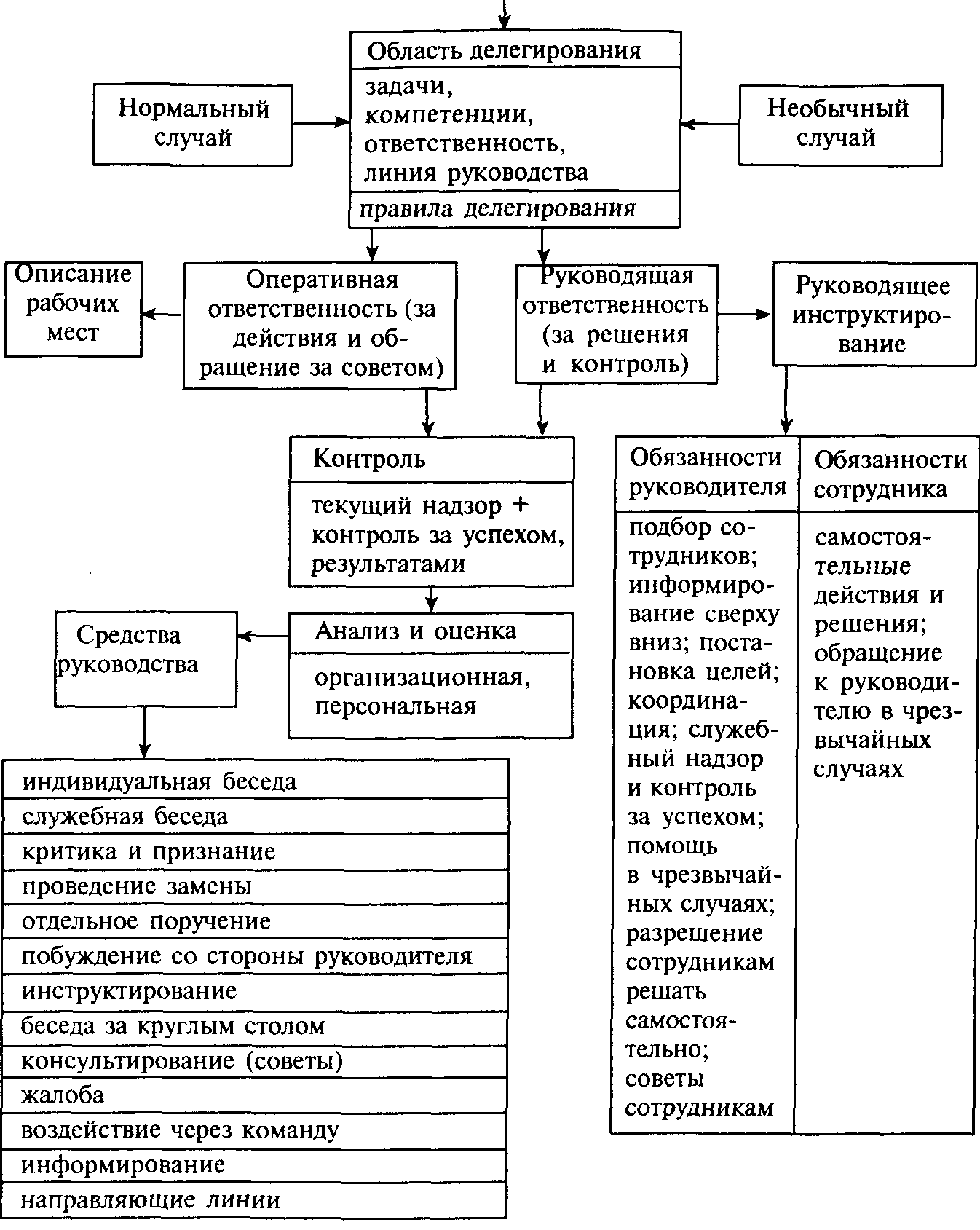


Рис. 1. Гарцбургская модель управления персоналом организации

Если модели, средства, техника и стили руководства характеризуют структуру, способы реализации управленческого процесса, то его главная задача и содержание состоят в формировании организационной мотивации сотрудников.

# Заключение

На основании проведенного исследования можно сделать основные выводы:

1. Сегодня, когда многие организации стараются оптимизировать свои структуру и управление и все чаще прибегают к управлению совместного участия, использованию рабочих команд, руководство в этих организациях должно неизбежно уходить от традиционных форм и двигаться в направлении, описанном Юклом и Хэкменом.

2. В новую эпоху к основным параметрам поведения руководителя - ориентации на задачу и работников, - должен быть добавлен третий параметр - *ориентация на группу.*

3. Руководитель должен уметь формировать *команду:* обучать группу навыкам работы и сотрудничества, облегчать взаимодействие группы, обозначать ее границы и координировать ее действия, обеспечивать пропорциональное участие членов группы, обеспечивать формальное и неформальное признание группы и др.

4. Современный руководитель просто обязан быть лидером, т.е. обладать не только формальным статусом в группе, но и неформальным.

# Список литературы:

1. Бельская Е. Г. Управление персоналом : технологии и методы – М.: ГУУ, 2011
2. Беляцкий Н.П. Управление персоналом. - Минск : Современная школа, 2008.
3. Бычкова А.Ф. Управление персоналом – Пенза: Пензинский гос. университет, 2010.
4. Карякин А.М. Управление персоналом. – Иваново: Иваноский гос университет, 2007.
5. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом.- М.: Экзамен, 2005.
6. Макарова И.И. Управление персоналом. Наглядные учебно-методические материалы. – М.: ИППЭ им. А.С. Грибоедова, 2008.
7. Стаут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера. – М.: Добрая книга, 2009.