

Тема 2.4 РУКОВОДСТВО. СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ

1. Руководство в организации

Для эффективного осуществления функций управления необходимо эффективное руководство.

Руководство – процесс социальной организации и управления деятельностью членов группы.

По своему отношению к работе руководители делятся на пассивных и активных. *Пассивные руководители* используют принципы деятельности, выработанные другими, ограничиваются решением узких проблем, *активные* – вырабатывают и пересматривают в соответствии с обстановкой принципы деятельности, стремятся к совершенству.

Управлять деятельностью людей, значит оказывать на них влияние, побуждая работать на достижение целей организации.

Влияние - поведение одного лица, которое вносит изменения в поведение другого. Влиять на других можно через просьбу, пожелание, угрозу, шантаж, приказ, идею и т.д.

Руководитель должен быть *способным* оказывать влияние на своих подчиненных, эффективно ими управлять в целях выполнения ими поставленных задач. Реализация такой способности есть лидерство.

Лидерство - способность оказывать влияние на отдельные личности, группы, направляя их усилия на достижение целей организации.

Существует *два психологических типа лидеров*: «игроки» и «открытые».

«*Игроки*» внешне выглядят эффектными, надежными, гибкими. Они умеют «пускать пыль в глаза», а поэтому и быстро меняют позиции, следуя, исключительно своим интересам. На деле они не умеют работать с полной отдачей, плохо справляются с проблемами. Это - политиканы, стремящиеся правдами, а больше неправдами захватить власть и как можно дольше при ней удержаться. Но в итоге они оказываются «калифами на час».

«*Открытые*» лидеры не столь заметны, но они последовательны; берутся за любые самые трудные дела, стремятся добросовестно во все вникнуть, чем завоевывают прочное доверие и уважение на долгое время. Они тоже гибки и действуют с учетом обстоятельств, но живут не сегодняшним днем, пытаясь получить от него как можно больше, а устремлены в будущее. Власть в их руки попадает всерьез и надолго. Именно они являются истинными лидерами, обладающие авторитетом у своих подчиненных.

Под **авторитетом** понимается общепризнанная влиятельность руководителя, основанная, с одной стороны, на его формальном статусе, а с другой - на завоеванном престиже, которые дополняют друг друга.

Руководитель имеет возможность влиять на других потому, что он наделен властью.

Власть - возможность влиять на поведение других людей.

Субъект власти обладает властными ресурсами и возможностью их применять в различных сферах общественной жизни.

Объект власти – это человек или коллектив, на который направлена власть.

Влияние и власть в равной мере зависят от личности, на которую оказывается влияние, а также от ситуации и способности руководителя. Руководитель зависит от своего непосредственного начальства, подчиненных и коллег. Без содействия этих

людей он не может эффективно осуществлять свои функции. Не существует реальной абсолютной власти, так как никто не может влиять на всех людей во всех ситуациях.

Власть – процесс двусторонний, поэтому эффективный руководитель будет поддерживать баланс власти – использовать свою власть над подчиненными в разумных пределах, достаточных для обеспечения достижения целей, но не вызывающих у подчиненных непокорности.

Формы власти:

1. *власть, основанная на принуждении* - влияние через страх;
2. *власть, основанная на вознаграждении* – влияние с помощью позитивной поддержки;
3. *законная власть* - традиционное влияние, подчинение начальнику;
4. *харизматическая власть (эталонная власть)* - власть, основанная на примере, на силе личных качеств или способностей лидера (харизма - божий дар, необыкновенные качества);
5. *экспертная власть* - влияние через веру (в успех, в руководителя), основана на авторитете и знаниях.

Руководители в своей деятельности используют все формы власти в различных сочетаниях.

В современных условиях властные отношения уступают место отношениям *сотрудничества*. Сотрудничество руководителя и руководимых означает, что управленческие функции распределяются между участниками организации и реализуются совместно с руководителями.

2. Имидж менеджера

Имидж - внешний облик, собирательный образ, складывающийся в сознании людей и связанный с конкретными представлениями.

Менеджеру необходимо стремиться создавать и постоянно поддерживать собственный положительный имидж, поскольку это оказывает благотворное воздействие на коллектив сотрудников и деловых партнеров. Здесь важно все: одежда и внешний вид, осанка, поведение (уверенность), улучшение личных взаимоотношений, вознаграждение, умение давать указания подчиненным.

Одно из важнейших качеств менеджера – этичность.

Этика менеджмента - набор моральных принципов и ценностей, которыми руководствуется менеджер фирмы в управлении его внутренними делами и во взаимосвязях с деловыми партнерами.

Основные принципы делового этикета:

- *Пунктуальность* (делайте все вовремя).
- *Конфиденциальность* (не болтайте лишнего).
- *Доброжелательность и приветливость* (но это не означает, что дружить с каждым, с кем приходится общаться по долгу службы).
- *Внимание к окружающим* (думайте о других, а не только о себе).
- *Грамотность* (говорите и пишите хорошим языком).
- *Деловое (официальное, служебное) общение*.

В повседневной работе руководитель должен постоянно получать результаты, иметь личный план работы, четко планировать деятельность подчиненных, делегировать им необходимые права и ответственность, обеспечивать оценку работы подчиненных, сотрудничать, разрешать конфликты и т.д.

Качества лидера на основе интеллектуальных способностей, черт характера и профессиональных навыков представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Качества лидера

<i>Интеллектуальные способности</i>	<i>Черты характера лидера</i>	<i>Профессиональные навыки</i>
Ум и логика Рассудительность Проницательность Оригинальность Концептуальность Образованность Знание дела Ораторские качества Любопытство, познавательность Интуиция	Инициативность Гибкость Бдительность Созидательность и творчество Честность Целостность личности Смелость Самоуверенность Уравновешенность Независимость Самостоятельность Амбициозность Потребность в достижениях Настойчивость и упорство Энергичность Властность Работоспособность Агрессивность Стремление к превосходству Обязательность участливость	Умение заручиться поддержкой Умение кооперироваться Умение завоевывать престиж Такт и дипломатичность Умение брать на себя риск и ответственность Умение организовывать Умение убеждать Умение менять себя Умение быть надежным Чувство юмора Умение разбираться в людях

3. Сущность и виды стилей управления

Стиль руководства – манера поведения руководителя по отношению к подчиненным в процессе достижения поставленных целей; формы и методы управления, используемые отдельной личностью.

Выделяют 3 основных управленческих стиля (рис.1):



Рисунок 1 – Стили управления

1. авторитарный стиль – стиль прямых приказов, распоряжений, не допускающий каких-либо возражений со стороны подчиненных. Для него

характерна централизация власти в руках одного руководителя, жесткое управление, единоличное принятие руководителем всех решений в коллективе; проявление слабого интереса к работнику как к личности, невозможность проявления инициативы подчиненным.

Позиция руководителя находится вне группы. На современном этапе этот стиль непригоден. Он может быть оправдан в экстремальных ситуациях.

2. демократический стиль – совокупность приемов руководства, основанных на широком привлечении сотрудников предприятия к процессу подготовки принятия решения. Характеризуется разделением власти и участием работников в управлении, при этом ответственность распределяется в соответствии с переданными полномочиями. Руководитель систематически информирует подчиненных о положении дел в коллективе, в общении предельно вежлив и доброжелателен, доверяет людям, он требователен, но справедлив. Руководитель отдает предпочтение методам убеждения и стимулирования.

Позиция руководителя находится внутри группы, на основе сотрудничества. Однако, когда обстановка требует немедленного директивного вмешательства, демократический стиль неприемлем.

3. либеральный стиль – стиль, при котором руководитель не вмешивается в работу подчиненных, предоставляя им широкую самостоятельность и возможность индивидуального творчества. Он ставит перед ними задачи, указывает основные направления работы, обеспечивает необходимыми документами и материалами, в решении вопросов руководитель принимает минимальное участие, слабо контролирует и регулирует действия подчиненных, чаще уговаривает и просит.

Позиция руководителя находится в стороне от группы. Этот стиль может применяться в виде индивидуального подхода к работнику.

В реальных условиях в каждом руководителе неизбежно уживаются все три стиля, по-разному проявляясь в различных условиях и при решении различных задач, но у каждого руководителя имеется предрасположенность к тому или иному стилю в силу его личностных качеств.

4. «Решетка менеджмента»

Разнообразие стилей, определяемых личностью руководителя, может быть сформировано на основе сочетания двух факторов:

1) внимание руководителя к производству (ориентация на выполнение производственных заданий любой ценой, невзирая на персонал);

2) внимание к человеку (забота об условиях труда, учет желаний и потребностей).

В зависимости от этого выделяют 5 характерных типов управленческого поведения, отражаемых в решетке менеджмента (рис.2).

Тип 1-1 - тип слабого руководителя, не умеющего задействовать ни производственный, ни человеческий факторы. Руководитель мало заботится и о производстве и о людях, прилагает минимальные усилия для выполнения лишь самой необходимой работы. Может иметь место, когда предприятие закрывается.

Тип 9-1 – руководитель, максимально заинтересованный в повышении уровня производства, не уделяя внимания сотрудникам. Решения руководителем принимаются единолично, ориентируясь на безоговорочную исполнительность, происходит подавление инициативы, поиск виновных. Этот стиль может быть

эффективным в условиях чрезвычайных обстоятельств (аварии, стихийные бедствия) или на начальных стадиях развития производства.

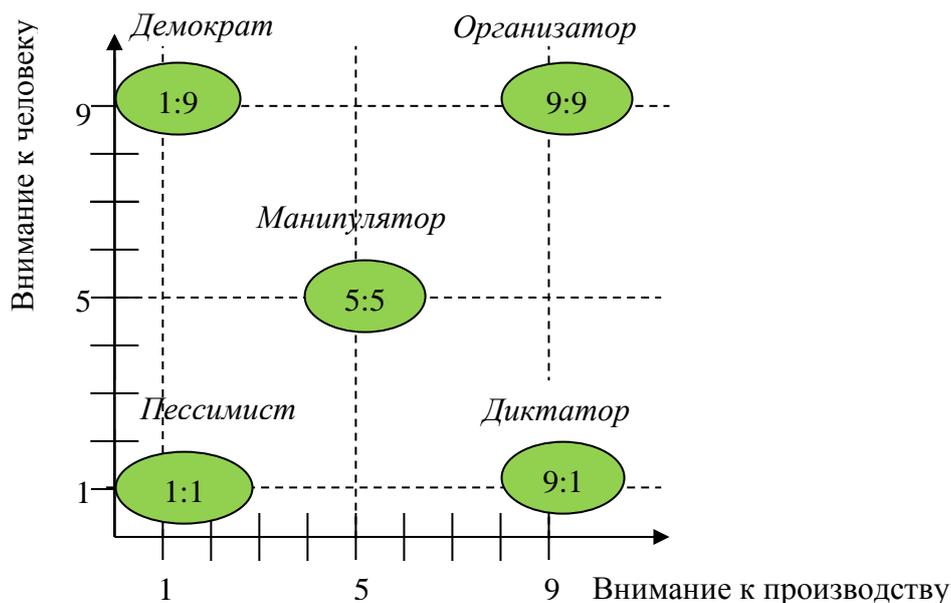


Рисунок 2 – «Решетка менеджмента»

Тип 1-9 - руководитель, уделяющий максимальное внимание людям и мало заинтересованный в повышении производства. Руководитель предоставляет подчиненным полную свободу, стремится удовлетворить их потребности, оберегает от разногласий, однако производительность труда от этого страдает.

Тип 5-5 - руководитель старается занять позицию «золотой середины», проявляя средний интерес, как к людям, так и к производству. Он во всем старается достичь компромисса, получая при этом средние результаты труда. Этот стиль руководства способствует стабильности и бесконфликтности.

Тип 9-9 - руководитель является хорошим организатором, способным учесть как интересы производства, так и интересы подчиненных. Руководитель нацеливает всех работников на достижение производственных целей на основе доверия и уважения к ним, развивает самостоятельность, ответственность, создавая дух единой команды. Этот стиль является наиболее эффективным, производство процветает и развивается, и работники довольны своим положением.

5. Выбор стиля управления

Ни один стиль управления не может считаться лучше других во всех случаях. На определение стиля управления кроме личных качеств руководителя, его поведения и отношения с членами коллектива, влияют следующие факторы:

- потребности и личные качества подчиненных;
- характер выполняемой задачи;
- требования и воздействия окружающей среды;
- имеющаяся у руководителя информация;
- должностные полномочия менеджера.

Руководитель должен уметь вести себя по-разному в разных ситуациях, необходимо только правильно определить возникшую ситуацию и суметь ее использовать (таблица 2 и 3).

Таблица 2 - Стили руководства, определяемые личностью руководителя

Направленность руководителя на результат	Способы мотивации	Привлечение подчиненных к управлению	Требовательность
Авторитарный стиль			
Важен только результат	Мотивация основана на беспрекословном подчинении	Подчиненные не привлекаются к управлению	Жесткая требовательность
Демократический стиль			
Важны и результаты и способы достижения	Мотивация, основанная на использовании материальных и социальных потребностей	Подчиненные активно и по существу привлекаются к управлению	Требовательность в сочетании с доверием
Либеральный стиль			
Результаты не важны	Мотивация практически отсутствует	Создается вид, что подчиненные участвуют в управлении	Низкая требовательность

Таблица 3 - Стили руководства, определяемые особенностями коллектива

Уровень зрелости рабочей группы	Соответствующий стиль руководства
Полностью квалифицированная и желающая дальше совершенствоваться	Предоставление самостоятельности (определение функций и ответственности работников, совместное обсуждение результатов) Задача менеджера – <i>делегировать полномочия</i> .
Достаточно квалифицированная и продолжающая совершенствоваться	Участие в принятии решений (привлечение работников к постановке целей, консультации и поощрение самостоятельности). Задача менеджера – <i>поддерживать</i> .
Малоквалифицированная, но стремящаяся к повышению квалификации	Координация (инструктаж и контроль, поощрение инициативы и деловых контактов). Задача менеджера – <i>направлять</i> .
Низкоквалифицированная и не расположенная совершенствоваться	Указывание (тщательный инструктаж и контроль, поощрение исполнительности и личных достижений). Задача менеджера – <i>управлять</i> .

Ситуационное лидерство – определение стиля руководства в зависимости от уровня зрелости рабочей группы: степени квалификации и стремления к ее росту. Руководитель может менять свое поведение в зависимости от зрелости группы.