**Доклад** на тему **«Лидерство и его роль в деятельности менеджера»**

Работу выполнила

студентка группы

08ЭК/2-02о

Манькова Ирина

**Роль и обязанности лидера.**

Пожалуй, наилучший способ объяснить, что делают лидеры, или о том, что лидеры должны делать, — это обратиться к методу, которым пользуются большинство экспертов. Они сравнивают роли, обязанности, привычки и действия обычного менеджера с ролями, обязанностями, привычками и действиями настоящего лидера. В таблице 1 приведено такое сравнение, построенное на основе работ многих экспертов в области лидерства и руководства.

В общем виде эксперты отмечают три фундаментальных сдвига, происшедших в обязанностях и ответственности руководителей:

1) от разработки стратегий к визионерству,
2) от роли командира к роли рассказчика,
3) от роли архитектора систем к роли проводника изменений и служителя другим людям.

Каждый из этих сдвигов представляет собой важное смещение акцентов в поведении руководителя, перемены, которые многие эксперты поддерживают. Эти изменения вкратце описаны ниже.

**Таблица 1. Отличия управляющих от руководителей-лидеров**

|  |  |
| --- | --- |
| **Управляющие** | **Руководители-лидеры** |
| Заинтересованы в производительности  | Заинтересованы в эффективности |
| Администрируют  | Внедряют новшества |
| Поддерживают обычный порядок  | Развивают организацию |
| Сосредоточивают внимание на системах  | Сосредоточивают внимание на людях и структуре |
| Полагаются на контроль  | Полагаются на доверие |
| Акцентируют важность тактики, структуры, систем | Акцентируют важность философии, фундаментальных ценностей, общих целей |
| Видят краткосрочную перспективу  | Видят долгосрочную перспективу |
| Принимают статус-кво  | Бросают вызов статус-кво |
| Сосредоточены на настоящем  | Сосредоточены на будущем |
| Подводят итоги  | Смотрят вперед, за горизонт |
| Подробно разрабатывают порядок, поэтапность действий и сроки | Разрабатывают концепции и стратегии их выполнения |
| Стремятся к предсказуемости и порядку | Стремятся к переменам |
| Избегают рисков  | Идут на риск |
| Побуждают персонал к соблюдению принятых стандартов | Вдохновляют людей на свершение перемен |
| Требуют от других подчинения  | Побуждают других следовать за собой |
| Действуют в рамках принятых в организации правил, регламентов, правил, регламентов, стратегий, процедур | Действуют за пределами принятых в организации стратегий, процедур |
| Имеют определенную должность | Берут на себя руководство |

**ХАРАКТЕРИСТИКИ ЛИДЕРОВ**

Почти все авторитеты в области руководства приводят перечни качеств или характеристик, которыми обладают или должны обладать руководители. Начнем с изложения мнения Уоррена Бенниса, одного из самых известных экспертов по проблеме руководства компаниями. Составленный им перечень основных качеств лидера приведен в таблице 1.

**Таблица 1.** Основные качества лидера по Уоррену Беннису

|  |  |
| --- | --- |
| **Качество** | **Разъяснение** |
| Направляющее видение | Вы отчетливо понимаете, что хотите совершить как профессионал и как личность, способны проявлять упорство при неудачах и даже провалах.  |
| Страсть | У вас есть глубокая внутренняя страсть, стремление воспользоваться теми возможностями, которые сулит жизнь, причем это стремление совпадает с весьма специфической страстью к определенному призванию, профессии, образу действий. Вы любите то, что вы делаете. |
| Целостность личности  | Целостность личности — это производная от знания человеком самого себя, искренности и зрелости. Вы знаете свои сильные и слабые стороны, верны своим принципам, хотите и умеете учиться у других людей и работать с ними. |
| Доверие | Вы способны заслужить доверие других. |
| Любознательность | Вам все интересно, и вы хотите научиться как можно большему. |
| Дерзновенность | Вы готовы идти на риск, экспериментировать, испытывать новое. |

**Таблица 2.** Семь основных навыков лидера по Барту Нанусу

|  |  |
| --- | --- |
| **Навык** | **Разъяснение** |
| Прозорливость | Вы твердо смотрите за линию горизонта, даже если вам приходится отступать. |
| Искусство осуществления перемен | Вы регулируете скорость, направление и ритм перемен в организации таким образом, чтобы ее рост и эволюция соответствовали ходу внешних событий. |
| Способность к построению организаций | Вы — создатель организаций, и ваше наследие — это фирма, способная добиться успеха в реализации видения желаемого будущего.  |
| Способность к опережающему обучению | Вы учитесь всю жизнь и преданы делу обучения персонала. |
| Инициативность | Вы демонстрируете способность претворять задуманное в жизнь. |
| Совершенное понимание взаимозависимости | Вы побуждаете других принимать и разделять идеи друг друга, доверять друг другу, доброжелательно и часто общаться, искать такие решения проблем, которые требуют сотрудничества. |
| Высокая честность и цельность характера | Вы справедливы, честны, терпимы, надежны, заботливы, открыты, лояльны и преданы лучшим традициям прошлого. |

Далее в таблице 3 приводится перечень характеристик лидера, разработанный Джеймсом О'Тулом, директором Института изучения проблем руководства при Южнокалифорнийском университете.

**Таблица 3.** Характеристики лидеров, ориентированных на ценности, по О'Тулу

|  |  |
| --- | --- |
| **Характеристика** | **Разъяснение** |
| Целостность личности | Вы никогда не теряете из виду ваши цели и никогда не идете на компромисс со своими принципами. Вы одновременно принципиальный и прагматичный человек. |
| Доверие | Вы отражаете ценности и устремления своих подчиненных. Для вас лидерство — это не привилегия, а ответственность. Вы служите другим. |
| Способность слушать | Вы прислушиваетесь к людям, которым служите, но не являетесь рабом общественного мнения. Вы поощряете нонконформизм среди своих советников, испытываете идеи, исследуете вопросы всесторонне и даете людям возможность высказать все свои мнения. |
| Уважение к подчиненным | Если вы обладаете этим качеством, то вы — лидер среди лидеров. Вы прагматик ,но верите в то, что говорите и делаете. |

Затем я перечислю семь привычек, которые, по наблюдениям Стивена Кови, свойственны преуспевающим людям, и восемь характеристик, присущих лидерам, ориентированным на принципы (см. табл. 4 и 5).

**Таблица 4.** Семь выявленных Стивеном Кови привычек преуспевающих людей

|  |  |
| --- | --- |
| **Привычка** | **Разъяснение** |
| Привычка к активности | Вы принимаете на себя ответственность за собственное поведение. Вы не оправдываете свое поведение обстоятельствами, условиями или прошлым и сами определяете свою реакцию на любую ситуацию и любого человека. |
| Привычка начинать дело, не теряя из виду его завершение | Вы способны увидеть то будущее, которого хотите достичь. У вас есть ясное видение того, куда вы собираетесь двигаться и что хотите совершить. Вы живете своей жизнью в соответствии с некоторыми твердыми убеждениями, принципами или фундаментальными истинами. |
| Привычка решать сначала важные вопросы | Вы ведете упорядоченную, дисциплинированную жизнь. Вы сосредоточиваетесь на крайне важных, хотя и необязательно срочных делах, таких как «выстраивание отношений, написание заявления о личных сверхзадачах, долгосрочное планирование, упражнение, подготовка, — т.е. на тех, которые надо сделать, но до выполнения которых редко доходят руки, поскольку эти дела не являются неотложными» Вы игнорируете вопросы, которые кажутся срочными, но не являются столь важными. |
| Привычка мыслить по принципу «мой выигрыш — ваш выигрыш» | Ваше мышление строится на посылке изобилия. Вы уверены в том, что мир изобилует возможностями для каждого. Вы не считаете, что успех одного требует провала другого. Вы ищете синергетические решения проблем и стремитесь найти варианты, выгодные для всех сторон. |
| Привычка стремиться сначала к пониманию, а затем к тому, чтобы быть понятым | Вы слушаете другого человека, стремясь к полному, глубокому, эмоциональному и интеллектуальному его пониманию. Сначала вы ставите диагнозы и только потом определяете свои действия. |
| Привычка стремиться к синегргетике | Вы — творческая личность, первопроходец и следопыт. Вы уверены в том, что целое больше суммы его частей. Вы цените различия людей и пытаетесь созидать на основе этих различий. Сталкиваясь с двумя противоположными предложениями, вы стараетесь найти третье, более творческое решение. |
| Привычка оттачивать свои способности | Вы стремитесь к непрерывному совершенствованию, к постоянным инновациям, к большей утонченности. Вы всегда хотите учиться |

**Таблица 5.** Семь выявленных Стивеном Кови отличительных характеристик лидеров, ориентированных на принципы

|  |  |
| --- | --- |
| **Характеристика** | **Разъяснение** |
| Постоянное обучение | Вы стремитесь к обучению, ходите на курсы, прислушиваетесь, задаете вопросы. |
| Ориентация на служение | Вы считаете жизнь «миссией, а не карьерой». |
| Излучение положительной энергии | Вы жизнерадостны, приятны в общении, счастливы, оптимистичны, положительны, сдержанны, склонны к восторженности, обнадеживаете людей и верите в них. |
| Вера в других людей | Ваша реакция на негативное поведение других людей не чрезмерна, вы не затаиваете злобу на других, не вешаете на них ярлыки, не подгоняете их под стереотипы и не судите о людях предвзято, а принимаете во внимание их поступки. |
| Уравновешенный образ жизни | Вы уравновешенны, сдержанны, умеренны, мудры, здраво мыслите, просты, непосредственны, вами нельзя манипулировать, вы физически и социально активны, хорошо образованны. Вы не фанатик, не мученик и не жертва пагубных привычек. Вы не поглощены думами о прошлом. Вы принимаете похвалы и порицания адекватно и по-настоящему радуетесь успехам других. |
| Восприятие жизни как приключения | Вы — смелый, хладнокровный, обладающий абсолютной гибкостью исследователь, который наслаждается жизнью. |
| Стремление к синергетике | Вы — эффективный, «умный» катализатор изменений. |
| Занятия физическими, интеллектуальными, эмоциональными и духовными упражнениями ради самообновления. | Вы занимаетесь аэробикой. Вы любите читать, писать и находить нестандартные решения проблем. Вы эмоциональны, но терпеливы, слушаете других с благожелательным вниманием и демонстрируете безусловную любовь. Вы молитесь, медитируете, поститесь и читаете Священное Писание. |

Макс Де Пре излагает свои взгляды на качества, необходимые лидерам. Как удалившийся на пенсию руководящий работник высшего ранга, трудившийся в компании Herman Miller, Inc., Макс Де Пре дополняет мнения экспертов реальным опытом, описывая свойства, присущие руководителям (см. табл. 6).

**Таблица 6.** Качества лидеров по Максу Де Пре

|  |  |
| --- | --- |
| **Качество** | **Разъяснение** |
| Цельность | Вы демонстрируете цельность характера своим поведением. |
| Потребность считаться с другими | Вы верите в способности других. Вы позволяете людям, которые следуют за вами, проявить себя в полной мере. |
| Проницательность | Вы дальновидны, мудры и рассудительны. |
| Понимание других | Вы понимаете заботы, устремления и терзания человеческой души.  |
| Смелость в отношениях | Вы готовы принимать трудные решения. Вы действуете с бескомпромиссной честностью. |
| Чувство юмора | У вас широкое видение человеческой жизни, объясняющее разнообразие мнений, и чувство доброжелательного юмора. |
| Интеллектуальная энергия и любознательность | Вы принимаете ответственность за обучение и учитесь лихорадочными темпами. |
| Уважение к будущему и настоящему, понимание прошлого | Вы способны постоянно переноситься из настоящего в будущее и обратно. Вы строите свою деятельность на основах, заложенных старшими. |
| Предсказуемость | Вы не потакаете своим и чужим капризам. |
| Широта мышления | Ваше представление о том, чего может добиться организация, вмещает вклад любых участников. Ваше видение «достаточно обширно для того, чтобы охватить многое». |
| Комфортное существование в условиях неопределенности | Вы упорядочиваете хаос. |
| Самообладание и последовательность | Вы умеете перестать задавать вопросы и отвечать на них. Вы терпеливы, прислушиваетесь к проблемам, стремитесь понять нюансы, упорно доводите дела до конца. |

И наконец, перечень лидерских качеств, разработанный человеком, который может посмотреть на проблему руководства с точки зрения как предпринимателя, так и государственного деятеля. Джон У. Гарднер был секретарем Департамента здравоохранения, образования и социального обеспечения, советником шести президентов и профессором бизнеса в Стэнфордском университете. Гарднер утверждает, что качества руководителей, представленные в таблице 7, необходимы и в государственном, и в частном секторах.

**Таблица 7.** Качества лидеров по Джону Гарднеру

|  |  |
| --- | --- |
| **Качество** | **Разъяснение** |
| Жизненная сила и неутомимость | У вас высокий энергетический уровень, и вы физически выносливы. |
| Интеллект и способность рассуждать в процессе деятельности | Вы способны совмещать проверенные и сомнительные данные и интуитивные догадки и на этой основе приходить к выводу о том, что события будут развиваться в правильном направлении. |
| Готовность принимать на себя ответственность и обязанности | У вас есть импульс к общественной инициативе. Вы выступаете тогда, когда никто на это не решается. |
| Компетентность в решении задачи | Вы понимаете задачу, которую предстоит решить. |
| Понимание подчиненных, коллег и знание их нужд | Вы понимаете различных людей, с которыми работаете. |
| Навыки работы с людьми | Вы способны точно оценить готовность подчиненных двигаться в заданном направлении или их нежелание делать это. Вы извлекаете максимальный эффект из их мотивов и понимаете их чувства. |
| Потребность в достижении результата | Вы испытываете внутреннее побуждение добиваться результата. |
| Способность мотивировать других | Вы способны убеждать людей в процессе общения и подвигать их к действию. |
| Смелость, решительность, упорство | Вы готовы рисковать, никогда не сдаетесь и настойчиво проводите свою линию. |
| Умение завоевывать и сохранять доверие | Вы обладаете необычайной способностью завоевывать доверие людей. |
| Способность управлять, принимать решения, определять приоритеты | Вы очень хорошо выполняете традиционные управленческие задачи: формулируете цели, определяете приоритеты, выстраиваете последовательность действий, выбираете помощников и делегируете полномочия. |
| Уверенность | Вы постоянно берете на себя руководство и всегда уверены, что остальные положительно отнесутся к этому. |

Некоторые предполагают, что есть несколько избранных, действительно важных качеств или характеристик, тогда как остальные могут наличествовать или отсутствовать либо оказываются ситуационно необходимыми. Например, Манфред Ф.Р. Кетс де Фрис, пишет, что большинство исследователей, пожалуй, согласились бы с тем, что добросовестность, энергия, интеллект, превосходство, уверенность в себе, общительность, готовность к восприятию опыта, наличие знаний, необходимых для решения конкретных задач, и эмоциональная устойчивость важны. Однако, говорит он, за пределами этой ограниченной сферы общего согласия «мириады теорий расходятся, и человеку легко заплутаться в ученой казуистике».

Питер Дракер, эксперт в области управления, идет еще дальше. Он отвергает возможность выявления хотя бы нескольких фундаментальных черт. По его мнению, вся дискуссия о необходимых руководителю характеристиках и чертах — пустая трата времени:

«Не существует личности лидера, стиля лидерства, черт лидера. Среди самых эффективных руководителей, с которыми я за полвека сталкивался и работал, были и люди, запиравшиеся в своих кабинетах, и люди, отличавшиеся сверхобщительностью. Некоторые (впрочем, немногие) казались славными парнями, тогда как другие являлись приверженцами строжайшей дисциплины. Одни отличались быстротой и импульсивностью; другие изучали проблемы снова и снова, так никогда и не принимая решений. Некоторые излучали теплоту и мгновенно вызывали симпатию; другие держали дистанцию. Одной-единственной чертой личности, общей для всех эффективных руководителей, с которыми я сталкивался, было отсутствие (или почти полное отсутствие) харизмы и минимальное использование и самого этого слова, и того, что оно означает».

**СТИЛИ ЛИДЕРСТВА**

**Диктаторский стиль.**

Диктаторский стиль чаще всего оказывается самым неэффективным. Достаточно того, что он разрушает моральный климат организации. И прежде всего страдает гибкость. Если руководитель принимает максималистские решения, не учитывая мнения подчиненных, все новое погибает в зародыше. Видя неуважение к себе, люди перестают предлагать руководству новые идеи, зная, что ничего хорошего из этого все равно не получится. И точно так же у сотрудников пропадает чувство ответственности за качество своего труда: как только их лишают возможности проявлять инициативу, у них исчезает ощущение сопричастности и поэтому работа больше не воспринимается как свое личное дело.

Диктаторский стиль руководства отрицательно сказывается и на мотивации. У большинства профессионалов кроме денег есть не менее важная мотивация — удовлетворение от хорошо сделанной работы. Диктаторский стиль больно бьет по профессиональной гордости. И наконец, он лишает руководителя одного из главных рычагов мотивации — возможности показать подчиненным, что они вносят лепту в общие достижения компании. Все это приводит к тому, что работникам становится безразлично все происходящее в компании. Они думают примерно так: «Да какое, в конце концов, мне до всего этого дело!»

Диктаторский стиль можно применять очень осторожно и лишь в чрезвычайных ситуациях. Он совершенно необходим, например, при реструктуризации предприятия или при угрозе враждебного поглощения. В подобных случаях руководство только так может отказаться от неоправдавших себя методов и заставить людей трудиться по-новому. Но если руководитель компании полагается исключительно на диктаторский стиль, его пренебрежение моральным духом и чувствами сотрудников окажется губительным в долгосрочной перспективе.

**Авторитетный стиль.**

Авторитетный лидер — это мечтатель и прорицатель одновременно, который мотивирует подчиненных, объясняя им, как важна для общего дела работа каждого из них.

Сотрудники особенно преданны целям и стратегии организации, когда ее возглавляет именно авторитетный руководитель. Показывая каждому работнику, какой весомый вклад он вносит в общее дело, он задает систему стандартов. Когда он оценивает работу сотрудника — неважно, отрицательно или положительно, — главным критерием становится ее соответствие или несоответствие этим стандартам. Что значит работать хорошо или плохо, за что сотрудники получают вознаграждение — все это хорошо понимают. Наконец, авторитетный стиль положительно сказывается на гибкости: руководитель провозглашает конечную цель и, как правило, оставляет подчиненным достаточно свободы для проявления инициативы.

Авторитетный стиль хорош практически в любой ситуации, но особенно — когда бизнес плывет, как говорится, по воле волн. Именно тогда авторитетный лидер может проложить новый маршрут и повести за собой людей, открывая им новые лучезарные горизонты.

Однако при всех своих достоинствах руководитель, придерживающийся авторитетного стиля, не всегда достигает желаемых результатов. Так, не стоит рассчитывать на успех, если у него в команде работают люди, более искушенные в конкретном бизнесе, чем он сам. Профессионалы не будут уважать начальника, ничего не смыслящего в деле, за которое взялся. С другой стороны, стоит чуть перегнуть палку и попытаться обуздать подчиненных, тут же разрушится атмосфера равноправия, на которой держится эффективная работа команды.

**Партнерский стиль.**

Девиз лидера-«партнера» — «Люди прежде всего!». Этот стиль управления полностью «завязан» на людях, и для его приверженцев любой сотрудник важнее любых задач и целей. Лидер-«партнер» старается, чтобы его подчиненные были счастливы и пребывали в состоянии гармонии. Добивается он этих целей, налаживая крепкие эмоциональные узы между сотрудниками, и награда ему — страстная преданность подчиненных. Такой руководитель действует подобно главе семьи, который меняет правила поведения по мере взросления детей: он не диктует жесткие условия выполнения работы, предоставляя подчиненным свободу самим делать все наиболее эффективным, на их взгляд, образом.

Лидер-«партнер» обязательно выражает признание и благодарность сотрудникам за их трудовые свершения. Положительный отклик начальника приобретает особую мотивационную ценность. Наконец, лидеры-«партнеры», как правило, умеют создать у подчиненных чувство сопричастности. Они приглашают непосредственных подчиненных в бар или ресторан поговорить по душам, приносят на работу торт, чтобы отпраздновать чей-нибудь успех. Словом, это настоящие созидатели личных связей.

Партнерский стиль руководства хорош во всех случаях, но особенно — когда важно поддержать мир и согласие, поднять моральный дух в коллективе, наладить общение или восстановить подорванное доверие.

Несмотря на все преимущества, мы не советуем всецело полагаться на партнерский стиль. Его слабое место — упор на поощрение. Может случиться так, что никто не станет переделывать плохую работу, а у кого-то даже сложится впечатление, что в компании вполне терпимо относятся к посредственности. Поскольку руководители-«партнеры» редко советуют, как сделать что-то лучше, работникам приходится до всего додумываться самим. И когда людям нужно четко сказать, как выйти из сложной ситуации, они фактически бросают их на произвол судьбы. Более того, если довериться такому руководителю до конца, то дело может кончиться провалом. Наверное, именно поэтому партнерский стиль часто применяется в сочетании с авторитетным. Авторитетные лидеры формулируют задачи и объясняют, как их исполнять. Но только когда они призовут в союзники начальников-«партнеров» с их чуткостью и заботой о каждом сотруднике, поставленная цель точно будет достигнута.

**Демократичный стиль.**

Лидер готов дать возможность высказаться всем заинтересованным лицам, добиваясь таким образом их доверия и уважения. Выслушивая мнения сотрудников о решениях, касающихся их работы, лидер-«демократ» тем самым возлагает на них ответственность и добивается большей гибкости. Узнав о том, что беспокоит его работников, он понимает, что нужно сделать для поддержания морального духа.

Но у демократичного стиля тоже есть недостатки. Самое неприятное его последствие — бесконечные собрания, на которых по десять раз обсуждаются одни и те же идеи. Иногда руководители прибегают к этому стилю, если им нужно отложить принятие важных решений. Они надеются, что, получив благодаря нескончаемым дебатам передышку, в конце концов поймут, что именно нужно делать. Но подчиненные лидеров-«демократов» часто испытывают смятение — им кажется, что ими никто не руководит. Более того, этот подход может даже усугубить конфликты.

При каких условиях демократичный стиль оказывается самым эффективным? Когда руководитель не знает, какой путь лучший, и нуждается в совете сотрудников-профессионалов.

Демократичный стиль управления гораздо менее успешен, когда работники недостаточно компетентны или информированы и не могут помочь своему начальнику дельным советом. И совсем не годится, если нужно добиться согласия по спорным вопросам в период кризиса.

**Образцовый стиль.**

Отличительные признаки образцового стиля: лидер задает высочайшие стандарты работы и на собственном примере доказывает, что их можно соблюдать. Почти с маниакальным упорством он стремится делать все быстрее и лучше и требует того же от подчиненных, всегда находит отстающих и, если они не исправляются, заменяет их другими сотрудниками. Казалось бы, все это должно привести к впечатляющим результатам.

Но на деле такой руководитель лишь разрушает моральный климат в компании. Часто из-за его высоких требований у работников опускаются руки. Он считает, что дает четкие указания (хотя часто это совсем не так), и уверен, что все сами знают, что и как делать, а если кому-то нужно что-то объяснять, значит, этот сотрудник профнепригоден. В результате вместо того, чтобы двигаться в заданном направлении и как можно лучше делать свое дело, подчиненным приходится отгадывать желания начальника. Кроме того, им часто кажется, что начальство просто не доверяет им и не хочет, чтобы они проявляли инициативу. В итоге работа становится рутинной и смертельно скучной.

Что касается оценки работы подчиненных, то «образцовый» лидер либо никак ее не оценивает, либо набрасывается на своих сотрудников, если ему кажется, что они не справляются. У подчиненных такого начальника нет ощущения причастности к общему делу — им никто не объясняет, как их работа сказывается на общих результатах.

Образцовый стиль не всегда ведет в тупик. Напротив, этот подход вполне уместен в ситуациях, когда все сотрудники хорошо мотивированы, обладают высокой квалификацией и не очень нуждаются в руководстве. В частности, этот стиль подошел бы лидерам, возглавляющим квалифицированных и мотивированных профессионалов — ученых или юристов. С талантливой командой они легко добьются своего — завершат работу в срок или даже раньше. Однако, как и во всех других случаях, не следует применять только этот стиль.

**Наставнический стиль.**

Лидеры- наставники» помогают подчиненным увидеть свои слабые и сильные стороны и адекватно оценить свои перспективы — личные и карьерные. Они поощряют подчиненных ставить себе долгосрочные цели и помогают им достигать их. Лидеры-«наставники» обладают замечательной способностью делегировать полномочия, давать своим подчиненным интересные, способствующие их росту задания, даже когда знают, что в результате работа будет выполнена медленнее, чем обычно. Иными словами, они готовы пойти на неуспех в краткосрочной перспективе ради положительного опыта, который будет приобретен в перспективе долгосрочной.

Исследование показало, что наставнический стиль — самый редкий. Многие руководители признаются, что работа просто не оставляет им времени на обучение подчиненных, хотя иногда достаточно и нескольких «наставнических» бесед. Руководители, игнорирующие этот стиль, отказываются от мощного инструмента положительного воздействия и на климат в компании, и на производительность.

Хотя наставнический стиль ориентирован прежде всего на развитие индивидуальных способностей работников, а не на быстрейшее решение производственных задач, тем не менее руководители- «наставники» добиваются хороших показателей. Главным образом потому, что поддерживают постоянный диалог с сотрудниками и тем самым положительно воздействуют на климат. Подчиненные не боятся экспериментировать, когда уверены, что начальник следит за тем, как у них идут дела, и обязательно вовремя и конструктивно оценит их работу.

Наставнический стиль особенно эффективен, когда, например, подчиненные, зная свои слабые места, хотят научиться лучше работать или, развив у себя новые способности, продвинуться вперед. Так лучше всего управлять людьми, которые хотят, чтобы им помогали.

И наоборот, таким стилем руководства вряд ли удастся многого добиться, если сотрудники — неважно почему — сопротивляются переменам и не хотят учиться. Не годится он и тогда, когда у руководителя недостаточно опыта «наставника», а нужно постоянно обсуждать с сотрудником его результаты и стараться при этом мотивировать его, а не вызывать страх и апатию. В некоторых компаниях оценили положительные стороны наставнического стиля и пытаются привить его у себя. Однако многим организациям еще только предстоит овладеть наставническим стилем, который хотя и не сулит быстрых и явных результатов, но тем не менее очень эффективен.

Самые успешные руководители умеют почти незаметно переходить от одного стиля к другому в зависимости от ситуации. Конечно, никто из них не выбирает стиль управления из некоего списка, механически. Напротив, они очень тонко чувствуют свое воздействие на окружающих и добиваются лучших результатов, переходя от стиля к стилю плавно. Эти руководители за несколько первых минут беседы понимают, с кем имеют дело. Например, если это талантливый сотрудник, который не справляется с работой потому, что деморализован менеджером с диктаторскими замашками, то его можно вдохновить на трудовые свершения, просто напомнив о важности его вклада в общее дело. А иногда руководитель с первой же минуты понимает, что должен поставить сотруднику ультиматум: либо работай лучше, либо увольняйся.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

 Лидерство, как и управление, является до некоторой степени искусством. Возможно, это и есть причина того, почему исследователям не удалось разработать и обосновать единую теорию. Ситуационный подход подошёл, на мой взгляд, ближе всего к решению данной проблемы. Стиль лидерства напрямую зависит от ситуации. В некоторых из них менеджер добивается эффективности, структурируя задачи, проявляя заботу и оказывая поддержку, в других руководитель допускает подчиненных к участию в решениях производственных проблем, в третьих - безболезненно меняет стиль под нажимом начальства или обстоятельств. В любом случае стиль настоящего лидера должен быть гибким орудием эффективного управления производством.

Работа менеджера персонала связана со многими науками, такими как психология, социология, право, этика, экономика. Управляющий должен разбираться в людях, понимать их потребности, уметь контактировать с различными людьми. Каждый человек уникален и, понимая мотивы поведения конкретного работника либо кандидата, трезво оценивая его способности и потенциал, можно применять его наиболее эффективно. Люди, занимающиеся набором персонала на свое предприятие, не только не знают о методах набора и других видах работы с персоналом, но и зачастую их подводит единственное, что у них есть – интуиция. Вследствие такой непрофессиональной работы с персоналом, фирма может нести необратимые потери и убытки. Многие люди, не оцененные по достоинству, уходят из организации, а люди без малейшего представления о целях организации работают за зарплату, а не за идею фирмы.

Для лучшего управления персоналом руководителю необходимо проводить с подчиненными совещания и ввести систему поощрения. Это поспособствует хорошей психологической обстановке на предприятии и улучшению работы каждого сотрудника в отдельности.

Итак, в число наиболее важных способностей менеджера, понимаемых как: сочетание знаний, поведения и опыта, входят умения реализовать, умение делегировать полномочия и ответственность, способности к организации и мотивации групповой работы, установлению приоритетов, самопознанию и самооценки, убеждению, аналитическому мышлению, распознаванию наиболее существенных факторов, системности, обработки и формирование информации, разработке программ, выявление тенденций, распределение усилий и времени.