МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ДАЛЬНЕВОСТОЧНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ОТКРЫТЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ДВГУ

Реферат

**ФУНКЦИИ, РОЛИ И ЗАДАЧИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ**

**РАЗНЫХ УРОВНЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Студент:** Фролова Т.Ю.

Дисциплина: Организация управления

Специальность: Менеджмент организаций

Специализация: Управление персоналом

Курс: 5

Группа: 1110

Представительство: **п. Лучегорск**

Куратор: Мясин А.Ю.

Владивосток 2009

Содержание

Введение

1. Основные функции управления производством

2. Кадры менеджеров современных предприятий

3. Факторы совершенствования управления

4. Стиль руководства и эффективность управления

5. Этапы повышения эффективности управленческого труда

6. Стратегия руководства коллективом

7. Принципы подбора руководителей

8. Психологические особенности деятельности руководителя

Заключение

Список литературы

## Введение

Потребность в способных, компетентных руководителях в современных условиях, в которых приходится функционировать акционерным обществам, усложняют отбор подходящих кандидатов. Чем дальше, тем большие сомнения вызывают привычные, устоявшиеся основания для такого отбора.

На нынешнем этапе развития экономики роль образовательного ценза, как формального признака достоинств оказывается недостаточно для вынесения суждения о пригодности того или иного работника для выполнения функций руководителя, или о возможности его должностного продвижения. Часто тот же образовательный ценз в лучшем случае дает возможность представить общий культурный горизонт человека, но отнюдь не четкую картину его способностей, как руководителя.

Теперь необходимо приложить максимальные усилия, чтобы найти среди персонала исключительно одаренных, оригинально мыслящих руководителей.

До последнего времени в нашей управленческой среде, банковской в частности, господствовала определенная точка зрения на роль руководителя. Считалось, что функции управления должны быть строго отделены от исполнительской, непосредственно производственной деятельности и сводиться к разработке стратегии, планированию, организации, контролю и осуществлению внешних связей с другими организациями. Понимание растущей значимости коллектива в выполнении управленческих функций привело к иным представлениям о роли руководителя.

## 1. Основные функции управления производством

Все виды управленческой деятельности можно сгруппировать в четыре основных функции управления:

1) планирование, состоящее в выборе целей и плана действий по их достижению;

2) функция организации, посредством которой происходит распределение задач между отдельными подразделениями или работниками и установление взаимодействия между ними;

3) руководство, состоящее в мотивировании исполнителей к осуществлению запланированных действий и достижению поставленных целей;

4) контроль, заключающийся в соотнесении реально достигнутых результатов с теми, которые были запланированы.

Функция организации имеет отношение к системе управления, характеризуя присущие ей свойства, структуру, состав, взаимосвязь и процесс взаимодействия указанных элементов.

Функцию нормирования следует рассматривать как процесс разработки научно-обоснованных расчетных величин, устанавливающих количественную и качественную оценку различных элементов, используемых в процессе производства и управления.

Планирование занимает центральное место, так как призвано строго регламентировать поведение объекта в процессе реализации поставленных перед ним целей.

Функция координации осуществляется в целях обеспечения согласованной и слаженной работы участвующих в процессе выполнения плановых заданий производственных и функциональных подразделений предприятия и цехов.

Функция мотивации оказывает влияние на коллектив цеха в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и личных поощрительных мер.

Функция контроля проявляется в форме воздействия на коллектив людей посредством выявления, обобщения, анализа результатов производственной деятельности каждого цеха и доведения их до руководителей подразделений и служб управления с целью подготовки управленческих решений.

Регулирование непосредственно смыкается с функциями координации и контроля. В ходе производства разработанные программы подвергаются воздействию внутренней и внешней среды, в результате чего возникает нарушение их в процессе выполнения. При реализации функции регулирования воздействие на коллектив людей, занятых в производстве, осуществляется посредством принятия оперативных мер по предотвращению, а если это не удается, то по устранению выявленных отклонений и сбоев в ходе производства.

Функции, которые должен выполнять руководитель, независимо от уровня, включают в себя:

• определение целей и задач;

• распределение заданий между членами группы;

• определение обязанностей и обсуждение их с каждым сотрудником;

• контроль и обсуждение хода выполнения индивидуальных и групповых заданий;

• мотивация сотрудников;

• поощрение кооперации и сотрудничества внутри и вне группы;

• создание благоприятной морально-психологической обстановки в группе;

• решение проблем и принятие решений;

• поощрение инициативы сотрудников, учет их взглядов, мнений, идей;

• создание условий для работы с полной самоотдачей;

• дисциплинирование, в случае необходимости.

Приведенный выше список не исчерпывает функции руководителя, но демонстрирует их широту. Все эти функции базируются на общих деловых навыках: умение убеждать, общаться, учитывать черты характера других, обучать, демонстрировать свою компетентность и т.д. Вместе с этим есть и специфические навыки, которыми обязательно должен владеть руководитель. К ним относятся навыки:

планирования;

распределения работ;

управления;

поддержки и мотивации;

информирования;

оценивания результатов.

Рассмотрим эти навыки более подробно.

Планирование. Эта функция состоит в определении целевых установок и задач группы, а также в определении эффективной стратегии достижения целей. Результатом этого этапа должен быть детальный план действий, необходимых для достижения цели.

Цели, стратегия и планы создают чувство перспективы для группы и являются базисом для оценки степени продвижения к цели. Это одна из важнейших функций руководителя. Он должен уметь отстраниться от оперативных задач ("текучки") и смотреть в будущее. Руководитель должен в каждый момент знать, где группа находится, что она должна делать в текущий момент, в ближайшем и отдаленном будущем.

Распределение заданий между членами группы. Когда план разработан, его нужно детально обсудить с группой. Главная задача этого этапа сделать каждого члена группы "соучастником", соавтором плана. Наибольший эффект будет в том случае, если сотрудники будут воспринимать план как "свой", а не руководителя. Внимательно выслушайте и оцените все идеи, учтите в плане все разумные предложения, используйте ваше искусство убеждать несогласных. Затем согласуйте с каждым сотрудником его индивидуальное задание и утвердите план в окончательном виде с фиксацией временных и функциональных ориентиров.

Управление. После начала работы над индивидуальными заданиями руководитель должен контролировать этот процесс и управлять им, в том числе и дисциплинировать тех, кто нуждается в этом. Кроме того, он является координатором при выполнении взаимосвязанных, комплексных работ, выполняет роль посредника при конфликтах между членами группы, решает спорные вопросы. Очень важны в этот период функции мотивации и поощрения сотрудников, создания атмосферы уверенности в успехе, культивирования хороших деловых отношений и благоприятного психологического климата.

Поддержка и мотивация. Руководитель должен поддерживать членов своей группы. Люди работают лучше, когда чувствуют, что их индивидуальный вклад в общее дело замечен и оценен руководителем и группой в целом. Если кто-либо из сотрудников имеет персональные проблемы, руководитель должен знать их и помочь справиться с ними. Для этого необходимо знать персональные особенности каждого сотрудника, его устремления, мотивацию, способности, чувства, интересы. Руководитель может достичь этого, проводя регулярные индивидуальные собеседования с сотрудниками, с другой стороны, такие беседы, как правило, повышают лояльность группы в целом к своему руководителю.

Информирование. При изменении обстоятельств, появлении новой информации, касающейся деятельности группы, руководитель должен сообщить это всем ее членам. Утаивание любой информации приводит к распространению сплетен, что неизбежно повлияет на сплоченность группы. Вообще важна информационная открытость в группе. Руководитель должен не только сообщать внешнюю информацию, но и получать ее от членов группы. Руководитель должен приветствовать предложения и критические замечания членов группы, при этом демонстрировать, что эта информация важна и полезна для него.

Оценивание результатов. Руководитель должен непрерывно оценивать результаты работы как каждого сотрудника, так и группы в целом, с точки зрения выполнения принятого плана. Если похоже, что план не будет выполнен, необходимо представить группе предложения по его изменению или даже полностью изменить стратегию достижения целей.

После того, как группа достигла поставленных целей, необходимо оценить, какие элементы плана были успешными, а какие нет. Такие оценки будут полезны в будущем при выполнении новых задач.

Функциональный подход основан на предположении, что лидер является многосторонне развитым индивидуумом, который владеет широким кругом деловых навыков и имеет определенные личные качества: решительность, уверенность, развитое чувство юмора и т.д., и на основании этого пользуется уважением группы. При этом важно отметить, что просто назначение на должность руководителя не делает человека лидером. С другой стороны, недостаточно просто обладать необходимыми навыками и человеческими качествами.

Лидерство является более чем просто суммой названных факторов. Для руководителя очень важно завоевать доверие группы и получить признание своего лидерства всеми членами группы.

## 2. Кадры менеджеров современных предприятий

Оценивая общие условия и перспективы развития управленческой деятельности в нашей стране и в современных западных фирмах можно отметить, что многие специалисты предсказывают одновременное возрастание в будущем как потребностей в квалифицированном управленческом труде, так и требований, предъявляемых к нему. Например, численный состав управленческого корпуса к 2000 году только в США возрос до 15 млн. человек (против примерно 5 млн. человек в 1980 г).

Среди условий, которые, по мнению западных специалистов, в будущем будут определять спрос на квалифицированных профессиональных менеджеров, выделяют: усложнение и расширение масштабов производства; значительное увеличение разнообразия организационных структур; существенные изменения в структуре самого управленческого персонала.

Многие кадровые службы акционерных обществ заинтересованы и способствуют профессиональному росту своих сотрудников. Однако существует группа должностей, которым следует уделять особое внимание. Это - должности высших руководителей оказывающие исключительное влияние на развитие предприятия. Способность кадровых служб выявлять и успешно готовить к работе на руководящих должностях является сегодня важнейшим фактором успеха.

Например, зарубежные аналитики считают, что если в компании освобождается место Президента и она вынуждена пригласить на эту должность специалиста со стороны, то ему потребуется от 3 до 6 месяцев, чтобы познакомиться с делами организации, от 1 года до 3 лет, чтобы быть признанным "своим" и от 2 до 5 лет, чтобы впитать культуру организации. У работавшего ранее в компании руководителя подобных проблем не возникает.

"Кадры решают все!" - это не просто лозунг, а основополагающее руководство практической работы аппарата кадровых служб акционерных обществ. Сегодня рыночную экономику характеризует, прежде всего, жесткая конкуренция, а ее могут выдержать только те предприятия, которые применяют режим жесткой экономии, в том числе в использовании своих человеческих ресурсов. В условиях рынка бюрократические методы решения кадровых вопросов экономически и социально неэффективны.

Сегодня общество нуждается в руководителях, способных эффективно работать в различных организациях - от самых малых до самых больших, национальных, межнациональных и других.

К управленческому персоналу можно отнести любого наемного работника, который должен для выполнения поставленных перед ним задач организовывать, координировать и контролировать работу других людей. Среди управляющих принято выделять три группы руководителей в зависимости от места, занимаемого в иерархии управления:

высший уровень - группа должностных лиц, осуществляющих стратегическое руководство компанией, ее филиалов, обособленных структурных подразделений;

средний уровень в акционерных обществах представлен руководителями предприятий, ответственных за производственные и сбытовые операции;

низший уровень должностных лиц обычно осуществляет руководство низовыми производственными звеньями, в их подчинении находятся работники, выполняющие преимущественно исполнительские функции - служащие, рабочие, специалисты.

Как на серьезный фактор, определяющий будущие масштабы изменений в управленческой деятельности, следует обратить внимание на усиление в будущем тенденций к выдвижению молодых людей на руководящие должности в силу следующих причин:

смены философии управления: **способности и квалификация ценятся выше, чем возраст и практический опыт;**

быстрых изменений в технике и технологии; **быстрая реализация новых знаний вызывает необходимость работы молодых специалистов в новых областях, где только они компетентны как в самих процессах явлениях, так и в управлении людьми;**

демографических изменений в составе рабочей силы в целом.

Сейчас во многих акционерных обществах происходит своего рода "смена караула" - приходит новое поколение специалистов и руководителей, которые лучше подготовлены, хорошо образованы, более гибки и восприимчивы к новым идеям. И в то же время происходит увеличение их рыночной цены, расхода ресурсов, выделяемых предприятиями на подготовку управленческих кадров.

## 3. Факторы совершенствования управления

Согласно существующим тенденциям, совершенствование управления предполагает одновременно развитие и руководителя, и организации, в которой он работает. Факторами совершенствования управления считаются:

1. Особенности личности руководителя;

2. Работа, которую выполняет руководитель, то, что он должен делать (требования), чего он не должен делать (ограничения), и то, что он может делать, а может и не делать (возможности);

3. Рабочая группа, в рамках которой трудится каждый руководитель, и неизбежно, как член группы, устанавливает формальные и неформальные рабочие взаимоотношения. Деятельность руководителя определенной степени зависит от эффективности этой рабочей группы в целом и требований, ограничений и возможностей, обуславливающих ее;

4. Организация, в которой работает руководитель, ее цели, политика, управленческая структура;

5. Окружающая руководителя (и организацию) среда, происходящие в ней явления, например, финансовые трудности или возросшее влияние каких-либо общественных групп и т.д.

Учитывая это, для повышения эффективности управленческого труда кадровая служба предприятия должна проводить анализ целей и ресурсов организации определяет долгосрочные цели в основных сферах ее деятельности (производство, маркетинг, трудовые отношения). Необходимо осуществлять детальную разработку путей достижения цели при помощи имеющихся ресурсов, в том числе трудовых. При этом осуществлять тщательный анализ управленческих кадров, включая продвижения, перемещения, уход на пенсию.

Исследования показывают, что на работе руководители используют всего лишь от 20 до 25% своих интеллектуальных возможностей. Существуют и другие проблемы - конфликты с вышестоящим руководством, отсутствие широкого простора для реализации возможностей, опасения того, что усилия не будут одобрены, отсутствие веры в возможность изменений.

Специалисты в области организации управления подчеркивают, что для совершенствования управления необходимо больше внимания уделять проблемам корпоративного развития, учету запросов заинтересованных социальных групп, психологическим проблемам адаптации, расширению практики принятия решений в условиях неопределенности, нестандартным ситуациям и т.д.

В современных условиях особое внимание уделяется способности руководителей умело организовывать работу трудового коллектива, наиболее полно использовать творческие способности каждого работника. Изменяются взаимоотношения между руководителями и подчиненными: директивное руководство уступает место обоюдному обмену информацией. Снижается значение функции контроля управляющих за подчиненными и от него во все большей степени требуется общее руководство трудовым коллективом с целью достижения наилучших результатов. Важное значение придается способности руководителя заинтересовать работников в достижении корпоративных целей акционерного общества. Оплата труда генерального директора непосредственно зависит от результатов работы руководимого коллектива.

## 4. Стиль руководства и эффективность управления

Поведение руководителя должно быть направлено на создание наиболее позитивного отношения подчиненных, идентифицирующих свои личные цели с целями организации. Первым условием такого поведения является убежденность самого руководителя в необходимости поставленных целей. При его внутреннем несогласии с ними эффект коммуникации будет снижен, а самая безупречная аргументация ослаблена. Второе условие - взаимопонимание и доверие между руководителем и подчиненным. Как известно, психология управления различает два противоположных стиля руководства: авторитарный и либеральный. Первый, в своем крайнем выражении, характеризуется особо жесткой постановкой цели и нежеланием отступить от составленного мнения. Черты этого стиля: неподатливость, нетерпимость, доходящая до грубости, строгость, прямолинейность. Указанные черты чаще всего наблюдаются у людей, обнаруживающих неуверенность в своих профессиональных или личных возможностях и прикрывающих ее авторитарными распоряжениями. Либеральный стиль характеризуется особой уступчивостью руководителя (вплоть до потери самой цели в процессе коммуникации), предоставляющего партнеру инициативу в формулировке цели и готового принять ее без возражений. Такое поведение (хотя и не всегда) указывает на особую психическую уступчивость людей, независимых в своих суждениях, полностью уверенных в их правоте и поэтому готовых "потакать" наклонностям и пожеланиям собеседников при убежденности в неизбежной победе своего единственно правильного взгляда.

Названные два стиля поведения в их крайнем выражении приводят к отрицательным результатам руководства, ослабляя его эффективность: авторитарный стиль может привести к агрессивному противодействию подчиненного (открытому или скрытому), чувствующего себя обезличенным, отождествляющего цель с выражающим ее "диктатором" и поэтому настроенного на ее неприятие. В случае крайнего либерального подхода руководителя может получиться "хаотичная реакция", в особенности при наличии нескольких сотрудников и невозможности координировать многообразные наклонности и пожелания.

Можно предложить три формы авторитарного и две формы либерального поведения, придавая каждой условные, выведенные из опыта оценки в баллах.

Наиболее радикальная форма авторитарного поведения - тенденция к утверждению своего мнения с помощью приказа и угрозы наказания. Более умеренная форма того же стиля - без угрозы наказания, однако при нежелании выслушать возражения. Наиболее мягкая форма авторитарного стиля ("Позволю себе предложить" и т.п.) сопровождается рядом аргументов, создающих впечатление предварительного учета всех мнений.

Варианты либерального поведения: ограниченное согласие с пожеланиями и наклонностями сотрудников; неограниченное и спонтанное согласие с высказанным мнением собеседника ("Совершенно верно!", "Вполне с вами согласен!").

Наиболее эффективного стиля руководства подчиненными можно добиться, применяя почти вдвое больше элементов убеждения, чем принуждения.

Кроме этого существует ряд условий:

1) время рабочего дня (наилучшего результата можно добиться в утренние часы при наименьшей усталости);

2) уровень интеллигентности собеседника (однако особо высокая интеллигентность собеседника, толкающая руководителя к излишне уступчивому, или, наоборот, авторитарному подходу, может дать отрицательный эффект);

3) величина руководимой группы (оптимальная - менее 10, максимальная - 24 чел);

4) возраст (особенно трудно управляемые сотрудники до 22 лет и с 45 до 55 лет);

5) пол: наилучшие результаты достигаются если руководить смешанной группой, включающей не менее двух представителей другого пола.

Многим людям свойственно непродуктивное игровое поведение (например, психологическое манипулирование), знание особенностей которого позволяет наблюдателю своевременно обнаружить и скорректировать негативную межличностную ситуацию. Манипуляторство (или утонченное притворство) результат не столько интеллектуальных усилий человека, сколько умелого использования им собственных бессознательных ресурсов.

Различают следующие виды непродуктивного ролевого поведения:

игра "меня рвут на части" - любители такого поведения охотно берут много поручений, чтобы иметь впоследствии возможность сослаться на чрезмерную загруженность, они бурно включаются в общественную работу;

игра "святая простота" - сторонники этой негативной межличностной игры напускают на себя нарочную наивность, что побуждает окружающих учить их и, следовательно, решать за исполнителя ту или иную задачу. При этом, если игрок женщина, то, обращаясь к рыцарским чувствам своих опекунов, может вовсе переложить на них свои профессиональные обязанности;

игра "казанская сирота" имеет несколько вариантов:

а) работник умышленно держится подальше от руководства, чтобы в последствие иметь возможность сослаться на заброшенность;

б) заявляет, что ему никто не помогает - ни руководство, ни коллеги;

в) указывает на отсутствие необходимых прав - "меня никто не слушает";

г) умышленно напрашивается на грубость, чтобы выглядеть обиженным.

Ситуации общения и поведения в них различных людей следует изучать не изолированно по каким-либо отдельным чертам, а в целом. Сферу возможностей познания человека можно назвать его социальным интеллектом, подразумевая под этим способность понимать самого себя, а также других людей, их взаимоотношения и прогнозировать межличностные события. Так, многим людям свойственно непродуктивное игровое поведение (например, психологическое манипулирование), знание особенностей которого позволяет наблюдателю своевременно обнаружить и скорректировать негативную межличностную ситуацию. "Утонченное притворство" можно считать результатом не столько интеллектуальных усилий человека, сколько умелого использования им собственных бессознательных ресурсов.

**Дополнительная информация к пониманию различных коммуникативных ситуаций:**

индивиды и группы обычно принимают собственническую ориентацию по отношению к пространственным областям ("мое место", "наша аудитория");

люди чаще взаимодействуют с теми, кто сидит напротив них или хотя бы через одного человека, чем с теми, кто сидит рядом;

женщины используют зрительный контакт как форму коммуникации чаще, чем мужчины;

носитель авторитарной личности в группе автократичен и требователен к другим, в то же время он в большей степени подчиняется давлению большинства, чем индивид с коллегиальным типом личности;

люди, положительно ориентированные на других, расширяют социальное взаимодействие, увеличивают связи и повышают мораль в группах, в то время как люди, ориентированные на вещи, задерживают социальное взаимодействие, снижают сплоченность и мораль, порождают подозрительность и зависть;

члены группы с отклоняющимся, непрогнозируемым поведением нарушают и подавляют функционирование группы;

члены группы с высоким уровнем тревожности действуют угнетающе на деятельность группы, а хорошо приспособленные члены группы содействуют ее эффективному функционированию;

члены группы с разнополым составом чувствуют себя более комфортно, чем члены однополых групп (в разнополых группах участники больше озабочены межличностными отношениями, чем инструментальными целями);

при прочих равных условиях группы, состоящие из членов, обладающих различными способностями и качествами, действуют более эффективно, чем группы, члены которых имеют аналогичные способности;

лицо, наделенное властью, имеет большее влияние на группу, даже если его власть находится вне группы.

Индивидуальный стиль руководства определяется как сочетание в разной степени выраженности 3-х базовых компонентов:

директивности

коллегиальности

невмешательства (либеральности)

Эти базовые компоненты проявляются в самых разных сторонах деятельности руководителя, а именно:

в особенностях принятия решения

в преобладающих методах руководства

в стиле обращения и отношения к исполнителям

внимании к производственным и социальным задачам

управления

в уровне требовательности и особенности реализации функций контроля и оценки.

Директивный компонент стиля проявляется в ориентации руководителя на собственные мнения и оценки, стремление к концентрации власти, жесткой формальной дисциплине, значительной дистанции с подчиненными, единоличное принятие решения, жесткий контроль и критическая оценка результатов деятельности, игнорирование самостоятельности, инициативы и творческой активности.

Основной метод воздействия на подчиненных - приказ, директива (откуда и название)

(основной метод воздействия на подчиненных)

Критические замечания, выговоры, резкие оценки, угрозы характерны для стиля обращения к исполнителям.

Компонент попустительства (пассивного невмешательства) проявляется в пассивном отношении руководителя к выполнению своих функций, а также

избегание важных решений и стремление перекладывать ответственность на вышестоящих руководителей, снисходительность, отсутствие требовательности, строгой дисциплины, либеральность и партнерство в отношениях с подчиненными. Не умеет приказывать, а просит.

В отношении к подчиненным проявляет равнодушие.

Коллегиальный

Стремление делегировать ответственность и разделять полномочия, требовательность и контроль сочетаются с проявлением уважения и доброжелательности к исполнителям, поощрение инициативы и творчества, внимание не только к производственным, но и к социальным нуждам и интересам работника.

Доминирует коллегиальность в принятии и реализации управленческих функций.

Для оценки степени выраженности каждого из 3-х базовых компонентов была разработана методика.

Экспертам предлагается оценить конкретного руководителя по набору предложенных параметров, выделив те признаки, которые наиболее характерны для оцениваемого.

Каждый такой признак характеризует проявления у руководителя одного из базовых компонентов.

Таким образом, по результатам экспериментальной оценки можно получить качественно-количественную оценку индивидуального стиля конкретного руководителя.

Теоретически, возможно большое число индивидуальных комбинаций таких оценок, поэтому для удобства типологии стилей вводится качественный критерий оценки выраженности базового параметра, а именно, высокая, средняя или низкая оценка.

## 5. Этапы повышения эффективности управленческого труда

Процесс повышения эффективности управленческого труда состоит из ряда последовательных этапов.

**Первый этап** - изучение внешних факторов, влияющих на эффективность управленческого труда. На этом этапе проводятся:

оценка основных характеристик и показателей предприятия: их размеры, динамика, прибыльность, рынок сбыта тепловой и электрической энергии, капитальные вложения и т.д.;

оценка совместимости ценностей, традиций, практики с различными концепциями и принципами управления, например, "соучастное" управление, достаточно эффективное во многих случаях, может быть несовместимо с существующими традицией и культурой, и тогда эффективным оказывается директивный стиль управления;

определение основных характеристик людей, адекватных культуре данной организации. Например, культура изучаемой организации характеризуется стабильностью, отсутствием риска, четким разграничением функций и т.д. Если люди избегают риска, склонны строго следовать установленным процедурам и не любят изменений, то они, очевидно, легче адаптируются к данному типу культуры;

определение того, что члены данной организации должны знать и каких позиций они должны придерживаться, чтобы эффективно функционировать в данной организации или ее подразделениях.

**Второй этап** - изучение требований к руководителю. Основной вопрос, решаемый на данном этапе, состоит в определении:

уровня руководителя - высшее, среднее или низшее звено руководства;

роли данного руководителя в организации, занят ли он непосредственно на производстве или работает в аппарате управления, обладает реальной властью или должен добиваться от других добровольного выполнения поставленных целей;

сферы заботы руководителя, поскольку, например, методы руководства исследовательской деятельностью существенно отличаются от методов руководства другими подразделениями.

**Третий этап** - прогноз изменения требований к руководителю; на этом этапе необходимо выяснить, какие новые факторы и требования возникают, какие из них исчезают, как трансформируется значимость оставшихся.

**Четвертый этап -** определение и классификация необходимых знаний и навыков.

**Пятый этап** - изучение и оценка руководителей. На этом этапе важно выяснить особенности управленческого поведения руководителей различных рангов, широту и уровень знаний и степень владения навыками руководства в тех пределах, которые определены при классификации необходимых знаний и навыков, их личные устремления и идеалы.

**Шестой этап -** определение областей наибольшего внимания в производстве и управлении, оценка их значимости, выработка системы мероприятий по их "разведке". На этом этапе, как правило, определяется различие между желаемым и реальным в уровне знаний, владении навыками, в ценностной ориентации и чертах личности. Необходимо провести ранжирование выявленных "узких мест" с тем, чтобы отчетливо представлять, какие из них особенно препятствуют успеху и в каком направлении возможно совершенствование, способное привести к наибольшему результату.

Здесь же определяется стоимость материальных затрат на преодоление выявленных недостатков, соотношение между потерями, которые несет предприятие от недостатков вее деятельности и затратами на преодоление этих недостатков.

## 6. Стратегия руководства коллективом

Руководители, занимающие наиболее высокие посты, должны стимулировать интерес к работе у своих подчиненных, поощрять тех из них, которые способствуют успехам корпорации, и "наказывать" тех, кто препятствует им. По мере продвижения вверх по служебной лестнице их собственные интеллектуальные способности совершенствуются, а черты характера приобретают такую психологическую структуру, в которой способны сочетаться очень разные, порой даже противоположные черты: стремление к сотрудничеству и конкуренции, лаконичность стиля руководства и нетерпимость к бюрократизму, склонность к риску и трезвый расчет и т.д.

Сегодня многие акционерные общества испытывают нехватку квалифицированных руководителей высокого уровня. Вместе с тем, зачастую перспективные молодые менеджеры продвигаются в начале карьеры, но затем останавливаются в своем развитии.

Такая ситуация складывается потому, что на нижних ступенях управления руководителя поощряют прежде всего за способность принимать самостоятельные решения, за независимость и остроту суждений, настойчивость и даже агрессивность при реализации решений. Если за короткий срок молодой менеджер добивается значительных результатов и получает повышение, то он закономерно полагает, что именно эти качества и поощряются руководством.

Но на более высоких уровнях руководства нужны совершенно иные качества и навыки:

умение анализировать и готовность учитывать мнение подчиненных;

ориентация на перспективные цели, а не на краткосрочные задачи;

способность создать сплоченный коллектив и дать ему стимулы для напряженной работы, а не взваливать всю работу на себя.

За последние годы значительно возрос образовательный уровень работающих, поэтому руководящая должность сама по себе не может гарантировать менеджеру, что его распоряжения будут беспрекословно выполняться. Гарантию может дать только авторитет, для формирования которого необходимо время. Ранний перевод молодых руководителей на посты, которые не соответствуют приобретенному авторитету, ставит их в очень тяжелое положение. Они не могут ненавязчиво влиять на подчиненных и вынуждены либо давить на них, либо выполнять большую часть работы самостоятельно. Поэтому, если кадровые службы предприятия хотят готовить действительно квалифицированных командиров производства, они не должны спешить с выдвижением молодых руководителей на ответственные посты на основе краткосрочных успехов. Принимать решение о повышении следует только после приобретения определенного авторитета и специальной подготовки, в ходе которой должны быть проанализированы существенные отличия целей и методов на разных уровнях управления.

Поведение менеджеров, должно отличаться: некоторой агрессивностью, настойчивостью, готовностью к восприятию и передаче информации, рациональностью, групповой работой, тщательностью и точностью, честностью, справедливостью, юмором, стремлением к установлению контактов, готовностью правильно реагировать на обоснованные возражения, а также готовностью к принятию решений, самокритичностью, самоконтролем, уверенностью в манере поведения, тактичностью, терпимостью, уважением к людям, положительным отношением к состязательности, ориентированностью на достижение поставленных целей.

К наиболее важным способностям менеджеров, понимаемым как сочетание знаний, поведения и опыта, относятся: умение реализовать поставленные цели, умение делегировать полномочия и ответственность, способности к организации и мотивации групповой работы, установлению приоритетов, самопознанию и самооценке, убеждению, аналитическому мышлению, распознаванию наиболее существенных факторов, системности, обработки и формирования информации, разработке программ, выявлению тенденций, распределению усилий и времени.

Следует помнить также и о необходимости приспособления средств и методов управления к специфическим особенностям электроэнергетической отрасли, управляемого объекта и управленческих функций, реализуемых на том или ином иерархическом уровне управления.

К числу наиболее важных характеристик деятельности менеджеров относят: получение реалистической оценки сильных и слабых сторон подчиненных; умение мыслить стратегически; умение вести переговоры с вышестоящими руководителями; обеспечение благоприятного характера взаимоотношений в руководимых коллективах и заинтересованности у подчиненных в качественном выполнении служебных обязанностей.

Взаимоотношения между менеджерами и работниками, установление оптимальных взаимоотношений между управляющими и подчиненными - важнейшая социально-психологическая проблема, во многом определяющая результаты управленческой деятельности. Установлено, что разногласия, возникающие в процессе общения, приводят к снижению производительности труда минимум на 30%. Предполагается, что мотивация персонала при оптимальных взаимоотношениях может быть улучшена примерно на такой же процент.

Вместе с тем, в настоящее время в некоторых акционерных обществах наметилась проблема ухудшения взаимоотношений между рабочими и руководителями. Из-за несвоевременности выплаты заработной платы, не решение социально-экономических проблем, возникающих в коллективах и др. .

В связи с этим руководители должны анализировать необходимые шаги по созданию реалистических ожиданий у работников: - кандидаты на вакантные должности должны иметь реалистическое представление о своей работе уже при найме; - необходимо делегировать работникам разного уровня права и ответственность за принятие решений в их повседневной деятельности; - необходимо укреплять профессиональную этику занятых.

Например, если такие проблемы возникают в зарубежных компаниях, разрабатываются рекомендации по их преодолению. Называются 8 типичных ошибок: установление недостаточной цены на продукцию; игнорирование собственной интуиции; боязнь нововведений; неумение внимательно слушать; пренебрежение заботой о клиентах; игнорирование положительного влияния дружеских взаимоотношений людей; торопливость в принятии решений; недооценка способностей человека. При этом отмечается, что предвидение возможных ошибок позволяет избежать их или, по крайней мере, выявить на ранней стадии, что делает процесс управления более успешным.

Большое значение в современном менеджменте уделяется деловой и поведенческой этике. Например, ряд зарубежных фирм уже открыли курсы и выпускают пособия с рекомендациями по методам общения и поведения. Особого внимания заслуживает проблема улучшения взаимодействия менеджеров с инженерным персоналом. Подчеркивается необходимость поддержания творческой атмосферы и высокой работоспособности, создания у инженерного персонала уверенности в завтрашнем дне, использования новых возможностей и технических средств для роста производительности инженерного труда. Приводятся соответствующие рекомендации по улучшению взаимодействия менеджеров с инженерно-техническим персоналом: обеспечение безопасности людей, соблюдение этики при выборе стратегии маркетинга, доверие к высокому профессионализму персонала и учет конструктивных предложений.

Отдельное место занимает проблема управления талантливыми сотрудниками. Эксперты указывают, что деятельность таких служащих может стать важной составляющей успеха компании, но управление ими сопряжено с большими трудностями, поскольку они независимы, амбициозны, умны и выходят за рамки привычных стандартов. Анализируются их положительные качества: отношение к работе, нацеленность на будущее, желание быстро добиться всего в жизни, огромная энергия, творческий подход к делу и т.д.

Нестандартность таких людей ставит проблему измерения их вклада в общую производительность компании. Вклад этот анализируется по обычным направлениям, но особая роль талантливых сотрудников модернизирует критерии оценки их деятельности - труд (его качество), материальная отдача (стратегический потенциал идей и исследований), энергия (энтузиазм и достижения), капитал (творчество и образ действия).

Зарубежные исследователи уделяют также существенное внимание проблемам взаимоотношения в системе "руководитель-заместитель", что имеет важное значение для эффективного управления. В исследованиях анализируются существующие варианты взаимоотношений руководителей и их заместителей, распределение между ними обязанностей и полномочий: например, начальник и заместитель руководят определенными организационными подразделениями в рамках отдела; начальник распределяет руководство отдельными структурами между своими заместителями, оставляя за собой общее руководство отделом; начальник и заместитель имеют различные функции и т.д.

Исследователи считают, что распределение обязанностей между руководителем и заместителем должно определять перечень функций и проблем, по которым заместитель уполномочен сам принимать решения. Такая модель распределения обязанностей (**модель ''А'')** может быть применена в любом отделе, независимо от его величины, вида и целей. В небольших отделах роль заместителя может выполнять один из работников, а в крупных (около 20 человек) должен быть штатный заместитель. В особо крупных отделах следует предоставить максимальную самостоятельность руководителям подразделений, создавая одну должность штатного заместителя с соответствующими функциями.

При распределении руководства отдельными подразделениями между разными заместителями (**модель ''Б'')** следует оговаривать компетенцию первого заместителя. Популярность **модели ''Б''** обуславливается следующими причинами: закрепление звания заместителя руководителя отдела за руководителем подразделения упрочит положение последнего как во внешних контактах, так и в отделе, а также увеличит престиж руководителя, имеющего несколько заместителей в глазах окружения. Руководитель отдела имеет в этом случае преимущество над руководителями каждого из подразделений, поскольку только он видит деятельность отдела в целом, а его заместители владеют ситуацией только во вверенных им участках. В то же время, заместитель в **модели ''А''**, как и руководитель, владеющий ситуацией деятельности отдела, может расцениваться как соперник. **Модель ''Б''** по сравнению с **моделью ''А''** более выгодна для заместителя, ибо руководитель отдела, имея более широкую сферу деятельности, склонен предоставлять своим заместителям большую самостоятельность в выполнении закрепленных за ними функций. Даже при существовании в **модели Б** первого заместителя его позиция как соперника руководителя значительно ослаблена наличием других заместителей.

## 7. Принципы подбора руководителей

Среди специалистов в сфере управления существуют несколько точек зрения на принципы подбора руководителей. Различие подходов основано на особенностях ответа различных специалистов на вопрос: "Хорошие руководители рождаются или они могут быть воспитаны (обучены)?" По этому признаку можно выделить три основных подхода к принципам выбора руководителя:

качественный;

ситуационный;

функциональный.

Качественный подход предполагает, что врожденные личные качества человека играют определяющую роль в способности быть руководителем. Например, некоторые люди могут проявлять инициативу, мужество, быстроту реакции, интеллект, юмор, - и комбинация этих и других черт делает их признанными руководителями.

Большинство из этих черт характера являются врожденными и в дальнейшем только развиваются и шлифуются. Таким образом, качественный подход предполагает, что лидером рождаются и их необходимо искать, а не обучать.

Ситуационный подход. Согласно этому подходу, лидера порождает ситуация. Каждая ситуация характеризуется некоторым набором задач, требующих решения, а также специфическими организационными и функциональными обстоятельствами. Все это определяет качества, которыми должен обладать лидер в данной ситуации. Человек, который в наибольшей степени обладает требуемыми качествами, выдвигается на роль лидера. До некоторой степени это справедливо для так называемых "неформальных" лидеров, выдвигаемых средой, но противоречит практике работы "формальных" руководителей, которые эффективно управляют группой в любых ситуациях.

Функциональный подход в настоящее время является наиболее распространенным. Он основан на том, что любая группа рассматривается как единый коллектив с общей целью, которая не достижима индивидуально. Для того, чтобы группа работала как единая команда, необходимо реализовать некоторые обязательные функции, которые способствуют объединению и сплочению группы. Эти функции должен реализовать один человек - руководитель. Термин "функции" используется здесь в широком смысле и включает в себя обязанности, поведение и т.д. Многие функции достаточно хорошо формализованы и можно обучить их выполнению. Таким образом, управление не только искусство, но и в значительной мере ремесло, которому можно обучиться. Отметим, что этот подход не противоречит качественному подходу, так как человек с рядом полезных врожденных качеств может быстрее обучиться и в дальнейшем быть более эффективным руководителем большого масштаба.

Квалификация руководителя часто бывает решающим фактором существования предприятия, так как многие решения имеют интуитивный характер, обусловлены "рыночным чутьем".

Управление должно активно создавать необходимые для работы предприятия условия, а не пассивно реагировать на изменения, происходящие на рынке. Главная функция управления - вовсе не максимализация прибыли, а устранение или смягчение влияния рисков.

Руководитель должен обладать многими умениями и навыками. Концептуальные умения и навыки позволяют руководителю видеть предприятие как единое целое и в то же время понимать, каким образом в нем осуществляются операции по достижению отдельных целей. Функции руководителя заключаются в том, чтобы организовывать, воздействовать и оценивать. Способность собрать команду и работать с каждым из ее членов - это умение строить межличностные отношения. Руководителю надо иметь представление о производственных процессах: о технологии, методах, оборудовании.

Некоторые предприниматели думают, что судьба предприятия и его сотрудников зависит от их решений. На деле все наоборот - рентабельность деятельности предпринимателей зависит от работы сотрудников и от клиентов. Предприниматели не должны забывать о том, что они существуют благодаря клиентам, а также потому, что сотрудники готовы работать в тесном контакте с ними. Три вида средств задействованы в бизнесе - люди, материально-техническая база и деньги. Люди оценивают информацию, принимают решения и эффективно используют деньги и материалы. Поэтому люди, составляющие предприятие, являются важнейшими объектами менеджмента и наиболее ценным "средством" в любом бизнесе.

Добивается успеха тот, кто формирует квалифицированную команду сотрудников и создает для их деятельности убедительную мотивацию.

Если у предпринимателя все хорошо получается, он порой опасается передоверять свои полномочия сотрудникам. Но если руководитель не успевает все делать или контролировать сам, любое из принятых решений может быть не выполнено. Авторитарный стиль происходит от низкого уровня профессионализма. Авторитарность руководителей свидетельствует о слабости и незначительности на рынке тех предприятий, которыми они руководят. Развитию бизнеса при авторитарном руководстве мешает отсутствие исполнительской дисциплины, по причине отсутствия правил - общего языка, то есть регламентирования бизнес-процессов.

По мере развития бизнеса обязательно приходит время, когда:

либо вы делегируете сотрудникам свои права и обязанности, оставляя за собой лишь решение ключевых задач;

либо вы утонете в потоке незавершенных дел, будете срывать сроки поставок или не выполнять обязательства, приобретете репутацию несолидной фирмы, вас станут покидать партнеры и клиенты;

в конце концов нагрузка на вас станет непосильной и деятельность вашего предприятия на этом закончится.

Чем больше растет количество персонала, тем больше дробится работа, а это требует разделения и распределения функций и организации управления. Это позволяет предпринимателю концентрировать свои усилия на том, что ему удается лучше всего.

Некоторые руководители не устают демонстрировать насилие, склонность к авторитарности, вместо гибкости - нежелание играть по каким бы то ни было правилам. Неуважение к правилам оборачивается правовым беспределом и отсутствием этики в бизнесе.

Если руководство не хочет работать по правилам, фирма может развалиться на любой стадии развития. Порой собственники не в состоянии сформулировать, чего они хотели бы достичь, не заглядывают на пять-десять лет вперед, не пытаются создать стратегические установки, которые бы упорядочивали их работу. А отсутствие перспективы ведет в свою очередь к потребительскому, неконструктивному отношению к собственному бизнесу.

Иногда первые успехи вселяют в недальновидных предпринимателей уверенность в блестящих перспективах и первые прибыли тратятся на улучшение условий личной жизни, вместо вложения в развитие бизнеса, а это часто приводит к краху. Если предприниматель надеется всю работу переложить на управляющего, а сам намерен лишь пользоваться прибылью, то в большинстве случаев предприятия работают плохо и скоро разваливаются. Примером могут служить множество предприятий, созданных для легализации неправедных денег и быстро закончивших свою деятельность - сами владельцы работать не умели и не хотели, а наемные менеджеры не слишком были заинтересованы в результатах деятельности фирм. Наемные менеджеры боятся рисковать средствами, их цель, как правило, - стабильность фирмы и собственного заработка. Но стабильность невозможна без затрат на развитие, а менеджеры, понимающие это, но не умеющие убедить в этом хозяев, часто не настаивают, опасаясь за свое положение. На рынке труда пока очень мало квалифицированных менеджеров, поэтому предпринимателям не стоит надеяться на наемных управленцев, а нужно учиться самим. Знать нужных людей и уметь добиться от них поддержки - это хороший способ обеспечить будущее, но можно переиграть и поставить под угрозу и свою карьеру, и судьбу предприятия.

## 8. Психологические особенности деятельности руководителя

Научно-технический прогресс приводит к постоянному усложнению процессов управления производством. Управленческие решения становятся все более ответственными, так как возрастает степень воздействия их на все стороны общественной жизни. Ошибки в управлении влекут за собой цепь негативных последствий - технических, экономических, социальных и т.д.

Это ставит большие задачи перед психологией управления, ориентирует ее на всестороннее изучения понятия "человеческий фактор", на выработку конкретных и внедряемых в производство рекомендаций, выросших на прочном фундаменте психологической теории и в то же время апробированных и проверенных на практике.

Работа современного руководителя не может быть эффективной без овладения им необходимыми психологическими знаниями и методами, без умения использовать их на практике. Не случайно поэтому возрастает интерес руководителя к психологическим проблемам управления.

Функционирование руководителя протекает в сложных нестабильных условиях и предъявляет к человеку, занимающемуся такой деятельностью, высокие требования, но с другой стороны позволяет реализовать себя, раскрыть свои способности и потенциальные возможности как никакая другая деятельность.

Психологический анализ деятельности управления показывает, что характерной её особенностью является:

**Многообразие разнородных видов деятельности, функций и задач**, которыми руководителю регулярно приходится заниматься.

В содержательном плане это такие разнороднее задачи как производственно-технические, экономические, финансовые и кадровые, социально-психологические.

В процессуальном плане это такие разнородные виды деятельности как работа с информацией, документами, взаимодействие с исполнителями, проведение встреч и переговоров, организация совещаний.

Это многообразие вступает в противоречие с ограниченными психологическими возможностями руководителя как человека.

Противоречие разрешается через использование правила **построения приоритетов**, т.е. через преимущественное внимание конкретного руководителя к тем или иным конкретным видам деятельности и задач.

Так существуют руководители, ориентированные исключительно на производственно-технические задачи - технократы, на финансово-экономические задачи - экономократы и на работу с людьми - т.е. практические психологи.

Ориентация на преимущественную работу с людьми или информацией во многом определяется индивидуальными психологическими особенностями.

Второй психологически значимый признак - **высокая ответственность руководителя за выполнение своей деятельности и за других людей, за группу в целом.**

Психологически значима способность человека принимать на себя ответственность не только за свою работу, но и за выполнение работы других людей, группы в целом.

Психологические исследования показывают, что это разные виды ответственности. Т.е. человек может быть ответственным исполнителем и не способным брать на себя ответственность за других.

Ответственность за других предполагает наличие организаторских способностей.

3-й признак - **творческий характер деятельности руководителя.**

Под творчеством понимается способность к созданию нового… (продукта, технологии, нового способа решения задачи)

Руководитель всегда работает в условиях дефицита - информации, знаний, финансов, техники, ресурсов, квалифицированных кадров.

Именно поэтому решение управленческих задач в условиях дефицита средств их решения объективно порождает потребность в творческих нестандартных решениях.

Высокие требования к творческим способностям руководителя объективно порождаются инновационным характером менеджмента.

Высокая роль коммуникативных функций в деятельности руководителя.

Руководитель - это человек, который решает поставленные задачи, добивается поставленных целей через взаимодействие с другими людьми.

Результаты психологических исследований показывают, что нет однозначной связи между степенью выраженности общительности (определяется по шкале экстра-интроверсии) и эффективностью деятельности руководителя.

Среди успешных руководителей сравнительно редко встречаются как очень низко общительные, так и сверх общительные.

У низко общительных - трудности в общении препятствуют успешному взаимодействию и деловому общению.

У сверх общительных - излишняя общительность мешает сосредоточению на главных задачах, отвлекает.

В ходе исследований выявлены 2 группы высоко успешных руководителей:

с умеренной экстраверсией и

с умеренной интроверсией.

Представители этих групп придерживаются разных стратегий в менеджменте.

Руководители с умеренной экстраверсией добиваются высокой эффективности за счет совместной работы с другими людьми, гибкости взаимодействия, вовлечения большего числа людей в принятие решений.

Руководители с умеренной интраверсией придерживаются принципиально другой стратегии.

Прежде чем приступить к исполнению большая нагрузка падает на выработку и принятие решения, детальную разработку плана и программы действий самими руководителем.

Высокая психическая напряженность деятельности руководителя и связанные с ней высокие требования к

работоспособности

силе нервной системы

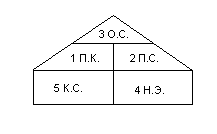
устойчивости к стрессам.

В психологической структуре личности руководителя выделяют следующие блоки профессионально важных качеств:

1. Профессиональная компетентность, включающая в себя знания, умения, навыки (специальные); административно-правовая, экономическая компетентность, социально-психологическая компетентность, т.е. знания в сфере психологии.

2. Педагогические способности - способности влиять на других людей с целью направленного изменения свойств и состояний этих людей.

3. Организационные способности (ведущий блок) т.е. способен к согласованию и координации совместной деятельности людей, способность ставить задачи, стимулировать, контролировать совместную деятельность исполнителя и добиваться решений поставленных задач.



5. Коммуникативные способности (к деловому общению) и

4. нравственно-этические качества (способность человека соблюдать нормы деловой этики).

В зависимости от доминирования выраженности у конкретного руководителя одного из первых трех ведущих компонентов выделяют типы руководителей:

**1. Руководитель-специалист**

Доминирование профессиональной компетенции перед организационными, психологическими и педагогическими способностями.

не любит работать с людьми

дифференцирует специальные профессиональные и организаторские вопросы

основной его вклад в совместную деятельность коллектива - решение профессиональных вопросов.

имеет большой индивидуальный вклад, личные достижения, но как организатор и наставник более низкий вклад.

**2. Руководитель-организатор**

доминирование организационных особенностей при относительно слабых педагогических способностях и профессиональной компетенции.

типичный менеджер; коллективная работа, привлекает к работе специалистов, в том числе превышающих его по компетентности.

профессионально организует совместную деятельность группы, добивается высоких групповых результатов.

**3. Руководитель-наставник.**

доминирование педагогических способностей.

интерес и потребность к работе с людьми, особенно молодыми работниками, к передаче знаний; гордиться успехами учеников.

Чаще встречаются промежуточные типы.

Наиболее распространен специалист-организатор.

Специалист-организатор (в промышленности)

Специалист-наставник (в армии)

Организатор-наставник

Гармонический тип руководителя

Все качества выражены наиболее гармонично, сбалансировано.

Л.И. Уманский исследовал организаторские способности в 70-80-е.

В ходе исследования были выделены 3 группы качеств, отличающие эффективных руководителей.

**1. Организаторское чутье (орг. проницательность)** - умение разбираться в людях; проявляется в:

Психологической избирательности (т.е. наблюдательность, чувствительность к психологическим характерам людей, способность учитывать их в профессиональной деятельности).

Эмпатия (способность к сопереживанию, пониманию эмоционального состояния человека).

Рефлексия (отражение; умение поставить себя на место другого человека, понять ход его мыслей и мотивы поступков).

Практический психологический склад ума (интерес к психологическим качествам других людей и готовность использовать психологические знания на практике).

Психологический такт (чувство меры, границ поведения во взаимодействии с другими).

**2. Эмоционально-волевая воздейственность.**

**(**способность влиять на других людей через эмоционально-чувствительную сферу)

социальная энергичность - способность заряжать своей энергией окружающих людей.

Высокая требовательность - способность предъявлять окружающим высокие требования для достижения определенных результатов.

Критичность - способность фиксировать отклонения от нормы и высказывать мнения об отклонениях.

**3. Склонность к организаторской деятельности**

потребность человека в осуществлении организаторской деятельности, спонтанное проявление организаторской активности, речевая активность, высокая степень участия в деятельности, принятие ответственности за результаты.

Деятельность руководителей отличается большим разнообразием: тип производства, характер управляемого коллектива, особенности решаемых задач, - все это приводит к тому, что в психологии сложилось мнение о невозможности составить "портрет идеального руководителя", так как требуются различные качества, чтобы управлять сложившимся, стабильным коллективом или формировать новый; решать задачи в привычных условиях или иметь дело с постоянно изменяющимися системами; руководство мужским или женским коллективом так же требует различных подходом. Но тем не менее можно выделить качества, которые чаще всего (не с необходимостью, а с достаточно высокой вероятностью!) присущи сильному руководителю.

Сильные руководители чаще всего характеризуются пониженной нормативностью, т.е. обычно в меньшей степени обеспокоены соблюдением различных норм, менее консервативны, пластичны и свободны в поведении, более удовлетворены жизнью, терпимы и уживчивы, свободны от зависти, лучше ладят с людьми, естественны, склонны брать на себя разрешение конфликтов и сложных ситуаций; легче отрываются от сложившихся, но ставших неадекватными изменившимся условиям поведенческих стереотипов. Они обычно лучше адаптируются к социальным условиям, могут служить источником нормативов поведения для окружающих. Они свободны от шаблонов, склонны к непостоянству, благожелательны, прямолинейны, самоуверенны, реалистичны в суждениях, практичны, несколько жестки черствы к окружающим, эмоционально стабильны, обладают высоким творческим потенциалом. Указывая на вероятность этих характеристик, следует указать, что в некоторых условиях они будут препятствовать деятельности руководителя.

## Заключение

Сегодня руководитель должен делать не только то, что указано в инструкциях, методиках и т.д., он должен мыслить творчески, более широко, чем предписывается. Руководитель должен быть способным принимать решения, планировать, вести беседу, организовать людей, осуществлять контроль за деятельностью подчиненных.

Руководитель должен не столько управлять, сколько создавать максимально благоприятные условия для того, чтобы каждый член коллектива сам стремился активно участвовать в управлении делами организации. Иначе говоря, он должен создавать систему психологических, духовных, материальных стимулов, побуждающих каждого работника думать, действовать в интересах организации в целом, которая, в свою очередь, стремиться удовлетворить личный интерес каждого члена коллектива. "Руководитель служит коллективу, а коллектив служит делу".

В современной экономике функции работников настолько усложняются и интеллектуализируются, что управлять ими с помощью команд и распоряжений - малоэффективно. Поэтому руководитель должен не управлять в привычном смысле этого слова, а вести за собой, быть лидером.

Таким образом, от прежней роли руководителя, который служил только делу, жизнь заставляет перейти к новой роли руководителя, который служит своим работникам, не переставая служить делу. При этом он, так же как и другие сотрудники, осуществляет все перечисленные выше функции управления, но только более активно, компетентно и увлеченно. А, кроме того, организует участие каждого члена коллектива в процессе исполнения управленческих функций.

## Список литературы

1. Аверин В.А. Психология личности. Учебное пособие. - СПб., 1999
2. Белоусов А.А. Основы менеджмента. - Владивосток - Изд-во ДВГУ, 2001
3. Белоусов А.А. Менеджмент как система - основа успеха деятельности любой организации. - Владивосток - Изд-во ДВГУ, 1998
4. Бовыкин В.И. Новый менеджмент. - М.: ОАО изд-во "Экономика", 1997
5. Вилюнас В.К. Психологические механизмы мотивации человека. - М., 1990
6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. Учебник. - М.: МГУ, 1997
7. Гроув, Эндрю С. Высокоэффективный менеджмент /Перевод с англ. - М: Филинъ, 1999
8. ДоблаевВ.Л. Теория организаций. - М.: Инс-т молодежи, 1995.
9. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. - Минск, 2002.
10. Ковалев В.И. Мотивы поведения и деятельности. - М., 1988
11. Корицкий Э.Б. и др. Научный менеджмент: российская история. - СПб: Питер, 1999
12. Ксенчук Е.В., Киянова М.К. Технология успеха. - М., 1993
13. Кудряшова Л.Д. Каким быть руководителю. - Л., 1986
14. Кузнецова Н.В. История менеджмента. - Владивосток: Изд-во ДВГУ, 2002
15. Лапуста М.Г. Словарь-справочник менеджера. - М., 1996.
16. Лилеева З.А. Менеджмент в малом бизнесе. Персонал: как руководить организацией. - М.: Статистика, 1997.
17. Липсиц И.В. Кроссворды для руководителей. - М.: Дрофа, 1999
18. Менеджмент (Современный российский менеджмент): Учебник / Под ред.Ф.М. Русимова и М.Л. Разу. - М.: ФБК-ПРЕСС, 1999. (Гриф МО РФ)
19. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 1999, 2001
20. Руденко В.И. Менеджмент. Конспект лекций. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2003.
21. Румянцева З.П. Менеджмент организации. Учебное пособие. - М., 1996.
22. Смирнов Э.А. Основы теории организации - М.: Аудит, 1998.
23. Страхова О.А. Управление персоналом и эффективность предприятий. - М.: Наука, 1996.
24. Управление - это наука и искусство. - М.: Республика, 1992. - 351 с.
25. Управление организаций: Учебник / Под ред.А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2000. (Гриф МО РФ)
26. Ушковский Б.Н. Эффективный менеджер: Мотивация вашего коллектива. Учебное пособие. - М.: Статистика, 1997.