**ВВЕДЕНИЕ**

Функция - это специализированный вид деятельности, требующий определенных знаний, умений, навыков (опыта). Это система мер воздействия руководителя на подчиненных.

Руководителем считается лицо, направляющее и координирующее деятельность исполнителей, которые в обязательном порядке должны ему подчиняться и в установленных рамках выполнять все его требования. Сам руководитель может брать на себя функции исполнителя лишь для того, чтобы разобраться в специфике работы.

Суть обязанностей руководителя состоит в организации работы подчиненных. Это особый вид творческой деятельности, причем по мере роста сложности объекта управления и занимаемой должности, требования к творчеству увеличиваются.

Прежние руководители, как на Западе, так и в нашей стране, были в основном хозяйственниками — «толкачами», снабженцами, «пожарниками», координаторами технологических процессов и т.п. , не имевшими при этом права на риск. Современные их коллеги являются носителями нового типа хозяйственного мышления, ориентированного на нововведения.

Интеграция руководителя с организацией обычно выше, чем у рядовых сотрудников, ибо он принадлежит не только своему уровню иерархии, но и высшей ступени и отвечает за результаты работы в целом. В то же время, концепция ответственности руководителя «за все» не верна в принципе. Он должен отвечать лишь за свои действия, ибо в противном случае становится бюрократом.

Выполняя свои обязанности, руководитель выступает в определенной социальной роли, характер которой с развитием общества меняется.

В тот период, когда работники в большинстве своем представляли серую безликую массу, обладали низким уровнем образования и универсальными навыками, все время находились под страхом увольнения, ибо за воротами предприятия находилась толпа жаждущих занять их место, и в то же время пребывали в постоянной готовности взбунтоваться из-за невыносимых условий жизни и труда, от руководителя требовалось быть беспощадным диктатором, управляющим персоналом при помощи голого принуждения.

С ростом образования и культурного уровня работников, осознания ими себя как личностей, роль диктатора перестала отвечать реальным потребностям практики управления. В этих условиях у руководителя появилась новая роль отца семейства, не только отдающего распоряжения, наказывающего или вознаграждающего, но и создающего благоприятный морально- психологический климат, разрешающего межличностные конфликты поддерживающего своих подчиненных на работе, а порой и в повседневной жизни.

Современная научно-техническая революция кардинально изменила условия и характер производства. Технологические и социальные процессы стали чрезвычайно сложными, а знания и квалификация исполнителей, их независимость настолько возросли, что руководитель уже не в состоянии был единолично управлять всем. Поэтому его роль вновь меняется — он становится организатором самостоятельной работы исполнителей, объединенных в команды. Диктаторские замашки и патернализм в данной ситуации практически исключены, ибо первому среди равных ими пользоваться недопустимо, и их место занимает деловое сотрудничество и консультирование.

**Функции руководителя**

Функции руководителя — это те составляющие и направляющие, которые обеспечивают целостную жизнь подчиненного именно как работника, именно как управляемого сотрудника

Руководитель является ведущим и организующим звеном в социальных системах управления. Говоря о функциях руководителя, мы характеризуем основные выполняемые им обязанности, в частности: выработку и принятие управленческих решений; организацию; регулирование и корригирование; учет и контроль; сбор и преобразование информации.

Современные исследования берут за основу классификации функций уже не отдельные циклы управления производством, а всю структуру деятельности руководителя в коллективе. При этом функции руководителя рассматриваются не только в рамках его административной роли, но также учитываются его социальные, социально-психологические и воспитательные обязанности. К перечисленным функциям можно добавить организаторскую деятельность, которая заключается в интеграции личностей в коллектив и коммуникации, состоящей в установлении горизонтальных связей внутри коллектива и внешних вертикальных связей с вышестоящими организационными структурами. Еще выделяют педагогическую функцию руководителя (воспитание и обучение), а также экспериментально-консультативную, представительскую и психотерапевтическую. Причем функции управления коллективами осуществляются не отдельно друг от друга и последовательно, а параллельно и одновременно.

Основные функции руководителя

***1. Административно-организационные***

Руководитель, в соответствии с официально предоставленными ему правами и обязанностями, должен объединять индивидуальные действия членов коллектива в единую общую силу:

* распределять обязанности между сотрудниками;
* контролировать процесс выполнения заданий;
* оценивать результат и нести ответственность за деятельность отдельных сотрудников и всей группы перед вышестоящими инстанциями.

***2. Стратегические, связанные с постановкой целей, выбором методов их достижения***

Реализация этих функций позволяет проявить творческий потенциал руководителя, находчивость, выдержку, способность выдвигать новые идеи. В структуру стратегических функций включается способность к прогнозированию, предвидению конечного результата, к оперативной переработке больших объемов информации, поступающей от подчиненных и вышестоящих инстанций, результатов деятельности коллектива. Руководитель должен также накапливать в своей памяти большой объем профессиональной информации.

К функциям данного вида добавляется также планирование как важнейшее проявление прогнозирования. Планирование должно определять конкретные задачи, время и средства их решения и отвечать на такие вопросы:

* На каком этапе выполнения работы мы находимся в настоящее время (оценка реальных возможностей группы с учетом внешних и внутренних факторов)?
* Куда хотим двигаться, какие тактические задачи решать?
* Какими средствами собираемся это сделать?

***3. Экспертно-консультативные***

В процессе групповой деятельности руководитель обычно является тем компетентным лицом, к которому все обращаются как к источнику достоверной информации и наиболее квалифицированному специалисту. Высокая профессиональная квалификация — одна из основных составляющих авторитета руководителя. Руководитель, назначенный сверху, но не компетентный с точки зрения решаемых коллективом задач, быстро теряет авторитет, ему подчиняются только из-за боязни дисциплинарных взысканий, а подлинного консультанта ищут в лице неформального лидера.

***4. Коммуникативные***

Руководитель является основным источником важной информации, имеющей значение для успешного функционирования рабочей группы. Эта информация передается в процессе общения с группой и отдельными ее членами. Коммуникативность, умение общаться с людьми, доступность общения — важные качества руководителя. Руководитель может быть открыт для общения с группой и тогда выступает как лидер. Но он может строить систему коммуникативных связей лишь в соответствии с принципом четкой субординации, т. е. коммуникативен только с другими руководителями равного с ним ранга и отдален от группы. Тогда он обрекает себя на эмоциональное одиночество и не может рассчитывать ни на какое иное влияние, кроме официального, должностного.

***5. Воспитательные***

Принимая важные решения и направляя коллектив на достижение поставленных целей, руководитель в то же время обеспечивает воспитательный эффект в формировании личности своих подчиненных. Функция воспитания включает в себя дисциплинарные методы поощрения и наказания, если сотрудники нарушают регламент работы или нравственные принципы жизни коллектива. Руководитель коллектива, если он хочет быть его воспитателем, должен стремиться стать «лидером мнений», обладающим наибольшим объемом информации. Он должен восприниматься сотрудниками как «один из нас и лучший из нас».

В обязанности руководителя-лидера входит также формирование у сотрудников адекватной профессиональной мотивации. Очевидно, что даже самое совершенное планирование руководителем работы группы не дает эффекта, если люди не захотят качественно выполнять свою работу. Согласно теориям мотивации, люди всегда будут больше работать, если есть возможность больше заработать. Исследования современных психологов показали, что мотивация как внутреннее побуждение деятельности является продуктом сложного взаимодействия различных потребностей человека. По мере повышения культурного уровня деньги не всегда заставляют людей трудиться более усердно. Для людей важен интерес к работе, понимание сущности решаемых задач, общение, взаимопонимание, гуманность. Руководитель должен уметь определить потребности своих подчиненных и создать условия, которые позволят удовлетворить эти потребности при хорошей работе.

К числу воспитательных функций можно отнести также психотерапевтическую. Руководитель должен учитывать эмоциональное состояние своих сотрудников, поскольку оно в значительной степени влияет на их жизнедеятельность и психологический климат в коллективе. Оптимизм и чувство юмора, а не уныние и раздражительность должны быть присущи руководителю-лидеру, ибо это помогает предотвращать и разрешать конфликтные ситуации.

***6. Функция представительства***

Руководитель — официальное лицо, представляющее коллектив во внешней социальной среде. На совещаниях, конференциях он выступает от имени всех членов коллектива, по его поведению судят о коллективе в целом. Поэтому поведение руководителя-лидера должно соответствовать высоким стандартам общественного поведения. Он обязан хорошо владеть навыками культурного общения, достойными манерами, культурой речи. Важно также умение правильно одеваться, учитывая внешность и возраст, а также сит

### ****Уровни управления****

Многие люди, в том числе и сами руководители-практики, полагают, что повседневная работа начальника цеха, управления или отдела мало отличается от работы руководимых ими людей, тем более что они постоянно взаимодействуют. Но социально-психологические исследования показывают, что управленческая работа по своей сути весьма отличается от работы неуправленческой. Работа начальника цеха имеет гораздо больше общего с работой директора завода, чем с работой подчиненных. Инженер может потратить несколько месяцев на разработку важной конструкции, программист — на создание компьютерной программы. Работа руководителя не бывает такой однородной, поскольку для нее характерны оперативность, разнообразие методов деятельности. Подсчитано, например, что мастер на производстве выполняет в день в среднем 583 операции по управлению.

Вертикальное разделение труда приводит к формированию различных уровней управления. Обычно в организации можно определить, на каком уровне находится один руководитель по сравнению с другим. Организации могут иметь разное количество уровней управления в зависимости от задач, целей, размеров, формальных структур и других внешних и внутренних факторов. И на каждом из уровней этой системы руководители выполняют свои специфические функции. Независимо от того, сколько существует уровней управления в конкретной компании, руководителей традиционно делят на три категории.

***Руководитель низового звена.*** Этот уровень управления находится непосредственно над конкретными исполнителями работ. Большая часть руководителей в компаниях — это руководители низового звена. Их работа характеризуется оперативностью — частыми переходами от одной задачи к другой. Время принятия и реализации решения также непродолжительно. Больше половины рабочего времени руководители низового звена проводят в непосредственном общении с подчиненными, чуть меньше тратят на общение с другими руководителями низового звена и совсем немного — на общение со своим начальством.

***Руководитель среднего звена*** координирует и контролирует работу низовых звеньев. За последние годы существенно увеличилась численность руководителей среднего звена и возросла их значимость. Характер работы среднего звена значительно варьируется в различных компаниях, но в основном эти руководители участвуют в процессе принятия решений: определяют проблемы, проводят обсуждения, дают рекомендации низовым руководителям по организации их деятельности. Руководители среднего звена часто возглавляют подразделения в своих организациях (начальники служб, главные специалисты). По результатам исследований, около трети рабочего времени руководители среднего звена занимаются переработкой служебной информации, изучением документации. Остальная часть рабочего времени у них уходит на деловое общение с другими руководителями средних и низовых звеньев.

Высший организационный уровень — это ***руководители высшего звена*** . Данный уровень самый малочисленный, даже в крупнейших компаниях таких руководителей может быть всего несколько человек. Они отвечают за принятие важнейших решений. Сильные руководители высшего звена зачастую определяют облик всей компании. Их работа характеризуется нервным и психическим напряжением, высоким темпом, объемом и огромной ответственностью. Обязанности руководителей высшего звена не имеют четких границ, поскольку компания все время действует, развивается, внешняя среда продолжает изменяться, всегда существует риск неудачи. Успешно действующие руководители высших звеньев в сложных социальных организациях во всем мире ценятся очень высоко.

Все уровни управления компанией взаимосвязаны, и успешность работы каждого из них обусловлена успешностью работы других, т. е. прежде всего тем, как реализуют свои основные функции руководители всех уровней, направляя компанию к успешному решению стратегических задач.

**Стили управления**

Стиль управления — это определенная система предпочитаемых руководителями методов и приемов управленческой деятельности. Выбор того или иного стиля управления детерминирован множеством взаимодействующих объективных и субъективных факторов. К объективным факторам можно отнести такие, как содержание выполняемой деятельности, мера трудности решаемых задач, сложность условий, в которых осуществляется их решение, иерархическая структура руководства и подчинения, социально-политическая ситуация, и др.

К субъективным факторам относятся типологические свойства нервной системы (темперамент), свойства характера, направленность, способности человека, привычные способы деятельности, общения, принятия решений.

Психологи различают три основных стиля руководства: автократический, демократический и либеральный. В основе такой классификации лежат порядок распределения обязанностей, методы разработки и выполнения решений, формы контактов руководителей с исполнителями, контроль над их деятельностью.

Автократический (авторитарный, директивный) стиль характеризуется чрезмерной концентрацией власти в одних руках. Руководитель-автократ сам принимает решения и волевым порядком проводит их в жизнь. Он сам подбирает себе помощников, но использует их не как советчиков, а лишь как исполнителей своей воли. Он держит всю власть в своих руках; требует дисциплины и идеального порядка; берет на себя всю ответственность за результаты деятельности; держится отчужденно от рядовых исполнителей. К подчиненным он требователен без снисхождения, насаждает суровый психологический климат в группе. Руководитель такого типа оптимален там, где нет времени на совещания и обсуждения ситуации, где необходимо проявить волю и решительность, взять на себя всю ответственность за последствия принятых решений.

К авторитарному стилю руководства тяготеют преимущественно люди холерического темперамента, хотя в виде исключения этот стиль могут использовать сангвиники и флегматики.

Демократический (коллегиальный) стиль руководства строится на двойной основе: делового и личного авторитета. Руководитель-демократ умеет использовать свою власть, не апеллируя к ней. Он предпочитает активное участие своих помощников (инициативной группы) в принятии решений, однако право окончательного выбора оставляет за собой. Действует он по принципу свободы мнений «сверху донизу» и «снизу доверху»; заботится о развитии деловой инициативы подчиненных; контактен с ними, тактичен, терпелив, оптимистичен. Такой стиль оптимален в управлении некоторыми видами производства, творческими коллективами, при нем поддерживается более теплый психологический климат в коллективе. Коллегиальный стиль управления наиболее подходит людям сангвинического, реже — холерического темперамента.

Либеральный (разрешительный) стиль руководства строится на полном доверии к исполнителю. Руководитель-либерал допускает полную свободу действий своих подчиненных в пределах их функциональных обязанностей. Такой стиль руководства неэффективен в сложных экстремальных ситуациях. Либеральный стиль присущ людям меланхолического темперамента, а также флегматикам и в меньшей мере — сангвиникам.

Разные стили руководства взаимосвязаны между собой, так как опытный руководитель способен использовать тот или иной стиль в зависимости от обстоятельств: содержания решаемых задач, конкретного состава руководимой группы. Влияет также уровень управленческой иерархии, на основе которой функционирует руководитель и связанная с этим уровнем мера ответственности. Есть данные, свидетельствующие о том, что на высших уровнях иерархии более предпочтителен авторитарный стиль, тогда как на более низких уровнях руководитель вступает с подчиненными в разнообразные неформальные отношения. В этом случае деловые и личностные контакты более тесные, поэтому преобладает коллегиальный стиль управления.

Эффективность руководства оценивается по таким показателям:

* производительность труда руководимого коллектива;
* успешность решения профессиональных задач;
* психологический климат в коллективе;
* здоровье сотрудников, наличие травматизма;
* текучесть кадров.

Описание ролей руководителя по В.И. Викторову

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Роль, функции | Сильные стороны | Возможные проблемы | |
| При слишком высоком уровне: | При слишком низком уровне: |
| 1. Наставник  В этой роли руководитель должен быть чутким, открытым, внимательным, охотно идущим навстречу, готовым помочь. Играя эту роль, руководитель выслушивает и выполняет законные просьбы, выставляет оценки, раздает комплименты. Он воспринимает людей как ресурсы, которые можно развить с помощью доверия, сочувствия и заботы. Он дает возможность и помогает людям строить планы по их собственному индивидуальному развитию. | Способность вдохновить исполнителей на высокие обязательства, забота о развитии и поддержке рабочих | Вседозволенность, каждый занимается «своим делом», не думая об эффективности общей работы | Развитию кадров не придается значения, у людей нет перспектив профессионального роста |
| 2. Фасилитатор  Он должен воспитывать в коллективе стремление к согласию, улаживать межличностные конфликты. Ожидаемое поведение включает посредничество в личных спорах, использование новых технических приемов в разрешении конфликтов, развитие согласия и морали, принятие участия в решении проблем коллектива. | Способность улаживать конфликты, организовывать общую работу привлекать людей к участию в принятии решений | Слишком много непродуктивных групповых решений, слишком много совещаний | Невнимание к вопросам морали и психологического климата в коллективе, слабые коммуникации |
| 3. Продюсер  От него ожидают сосредоточения на работе, большой заинтересованности, энергии и движущей силы. Руководитель вдохновляет подчиненных принять на себя ответственность, ставить задачи и добиваться высокой продуктивности. Это обычно помогает членам коллектива лучше выполнять поставленные задачи. | Способность достигать поставленных целей, вдохновлять коллектив | Низкая мораль, работа исполнителей на износ | Низкая продуктивность, неспособность эффективно решать задачи |
| 4. Директор  Ожидается, что он будет четко определять направление работы на основе продуманной постановки целей и рационального планирования. Он должен быть решительным инициатором, который разъяснит проблемы, выборы и альтернативы, распределит роли и задачи, установит правила, оценит производительность и даст инструкции. | Способность ясно видеть перспективы, рационально использовать ресурсы | Слишком жесткая регуляция, мало внимания к человеческим потребностям | Нерешительность, неясная политика |
| 5. Координатор  От координатора ожидают поддержания структуры и ясной системы. Человек в этой роли покладист и вызывает доверие. Поведение включает стремление к целостности, избегание расколов, занятие работой с документами, изучение и оценку отчетов, планов и предложений. | Способность сохранять стабильность, целостность и контроль | Консерватизм, нечувствительность к изменениям | Отсутствие гибкой системы |
| 6. Контролер  Предполагается, что он знает обо всем происходящем в коллективе, следит за тем, как люди соблюдают установленный порядок и насколько коллектив соответствует своим задачам. Контролер должен быть способным к рациональному анализу, быть внимательным к мелочам, к работе с рутинной информацией, к техническим проблемам организации работы. | Тщательность проверки работы исполнителей, умение своевременно заметить и исправить ошибки | Чрезмерное внимание к процедурам, заострение внимания на ошибках, бесплодие | Слабая информированность, опасность принятия решений на основе неверной информации |
| 7. Новатор  От руководителя-новатора ожидают изменений, облегчающих работу. В отличие от роли Контролера, для которого главное - порядок и дисциплина, Новатор - это творческий мечтатель, который смело экспериментирует, отходя от принятых стандартов. | Способность изобретать, изменяться, адаптируясь к изменениям  условий | Гибельные эксперименты | Чрезмерный консерватизм, невнимание к изменению условий работы |
| 8. Посредник  От руководителя ожидают политической проницательности, убедительности, влиятельности и силы. Как посредник, он должен встречаться с людьми, находить рынок сбыта, быть представителем, действовать как связной и изыскивать ресурсы. | Способность влиять, умело вести переговоры, находить ресурсы | Размытая система ценностей, политиканство | Недостаток настойчивости, идеи не находят  воплощени |

**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. 12. Ксенчук Е.В., Киянова М.К. Технология успеха. - М., 1993
5. 13. Кудряшова Л.Д. Каким быть руководителю. - Л., 1986
6. 22. Смирнов Э.А. Основы теории организации - М.: Аудит, 1998.
7. 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)