#### Проблема выбора стиля управления руководителем.

#### Содержание.

##### **Введение…………………………………………………………………...2**

1. **Психология управления: ее объект и предмет……………………4**
2. **Руководство…………………………………………………………....6**
	1. **Управление и его элементы………………………………………...6**
	2. **Модели руководства………………………………………………..12**
		1. **Классическая школа управления……………………………...12**
		2. **Неоклассическая школа управления………………………….15**

**2.3 Личность руководителя…………………………………………….18**

**2.3.1 Биографические характеристики……………………………….18**

**2.3.2 Способности………………………………………………………..20**

**2.3.3 Черты личности……………………………………………………21**

1. **Стиль руководства…………………………………………………...24**
	1. **Традиционный подход……………………………………………….27**
	2. **Современный подход………………………………………………...33**
		1. **Авторитарный стиль……………………………………………..33**
		2. **Кооперативный стиль…………………………………………....37**
2. **Управление персоналом как специфическая сфера**

 **управления…………………………………………………………....40**

**Заключение………………………………………………………………44**

**Список литературы……………………………………………………..46**

# **Введение.**

 Еще некий древний мудрец говорил: искусство управления людьми - самое трудное и высокое из всех искусств.

На кануне 21 столетия успех любой деловой организации в большей степени зависит от ее сотрудников. Этому послужило бурное развитие и широкое распространение знаний в области управления персоналом. В развитых странах изучение дисциплины «Управление персоналом» давно стало важнейшей составной частью подготовки руководителей всех уровней, и это является необходимым компонентом высшего образования в целом.

 Пожалуй, сегодня нет более трудной профессии, чем профессия руководителя. Да, быть руководителем - это профессия из тех, что называют комплексными, потому что она требует от человека владения столь многими и столь разными навыками. Он должен знать, пусть немного, но обо всем - от секретов маркетинга до хитростей финансовой науки, от методов организации современных производств до тайников человеческой психологии.

Чтобы быть руководителем, надо - иметь подчиненных. Мысль не слишком оригинальная, но не лишенная, однако, подводных рифов. Рифы эти скрыты под словом "иметь", которое мутит взор многим руководителям, привычно считающим, что подчиненные - это почти что их собственность.

Однако именно та сфера деятельности руководителя, которая связана с его взаимоотношениями с подчиненными, занимает ключевую позицию с точки зрения успешности работы руководителя в целом. Сколь бы ни был талантлив и трудолюбив начальник, но, если его усилия не поддерживаются подчиненными - итог деятельности подразделения в целом вряд ли будет особенно успешным. Именно от успешности решения задачи - увидеть в подчиненном человека - зависит работа коллектива.

Заметим, что одного только умения адекватно воспринимать и оценивать другого человека для нормального развития последующих отношений явно недостаточно.

Быстро приобретает и укрепляет свой авторитет тот, кому удается найти правильный стиль общения с подчиненными.

Влияние ситуации и ее восприятие на выбор управленческого стиля представляется бесспорным, но почему для одних людей оказывается более предпочтительным авторитарный стиль, а для других – демократический – остается открытым.

Цель моей курсовой работы - подбор стиля руководства для руководителей государственных учреждений и анализ классификации стилей руководства. Для достижения этой цели, я попыталась описать следующие задачи:

1. Рассмотреть объект и предмет психологии управления.
2. Рассмотреть, что представляет собой руководство и его основные элементы.
3. Рассмотреть модели руководства.
4. Рассмотреть качества, которыми должен обладать руководитель.
5. Охарактеризовать стиль руководства.

 **1. Психология управления: ее объект и предмет.**

Психология управления как наука продуцирует психологические знания, принимаемые при решении проблемы управления деятельностью трудового коллектива.

Личность работника изучается рядом психологических дисциплин, как психология труда, инженерная психология, общая психология. Вместе с тем рабочая группа или трудовой коллектив изучается социальной и педагогической психологией.

Отличительная особенность психологии управления составляет то, что ее объектом является организованная деятельность людей.

**Организованная деятельность –** это не просто совместная деятельность людей, объединенными общими интересами или целями, симпатиями или ценностями, это деятельность людей, объединенных в одну организацию, подчиняющихся правилам и нормам этой организации выполняющих заданную им совместную работу в соответствии с экономическими, технологическими, правовыми, организационными и корпоративными требованиями.

Объект изучения психологии управления составляют люди, входящие в финансовом и юридическом отношениях в самостоятельные организации, деятельность которых ориентирована на корпоративно полезные цели. [10].

Рассматривая в качестве объекта управления поведение отдельного человека, немецкий ученый Вебер создал свою концепцию. При этом Вебер свел конкретные социальные условия, в которые интегрируется носитель действия, в четыре группы:

1. Традиционное социальное действие, основанное на влиянии традиций, норм морали, национальных особенностей.
2. Целенаправленное социальное действие – это действие, обладающее наивысшей степенью рациональности, так как достижение конкретной цели предусматривает изыскание самых оптимальных средств для ее достижения.
3. Целостно-рациональне действие, при котором приоритетное значение имеют ценностные характеристики социальной системы.
4. Аффективное действие – осуществляется в экстремальных ситуациях. Этот тип действий дает результаты, которые трудно постичь с точки зрения общепринятых стандартов. [9]

Подходы к пониманию предмета психологии управления многообразны, что в известной мере свидетельствует о сложности этого феномена.

Психологи В. Ф. Рубахин и А. В. Филипов в предмет психологии управления включают:

* функционально-структурный анализ управленческой деятельности;
* социально-психологический анализ производственных и управленческих коллективов и взаимоотношений в них людей. [16]

В предмет изучения психологии управления органично входят традиционные социально-психологические явления (лидерство, психологический климат, психология общения и т.п.), психологические проблемы трудовой деятельности (например, психические состояния в рамках трудовой деятельности), общей психологии (психологическая теория деятельности, теория личности, теория развития), и других прикладных направлений психологии.

**2 Руководство**

 **2.1 Управление и его элементы**

Все управление, в конечном счете сводится к стимулированию

 активности других людей.

Л. Якокка, известный американский

менеджер

С раннего детства человеку знакомо понятие «управление». Сначала мы сталкиваемся с управлением автомобилем, позже с управлением оборудованием, химическими и ядерными реакциями, ростом и развитием растений и животных, а так же поведением других людей. Таким образом, управление многообразно и существует в различных видах.

Это может быть техническое управление, которое осуществляется над естественными и технологическими процессами, например, подача тепла, движение поездов и самолетов, обработка деталей на станках.

Это может быть государственное управление социально - экономической жизнью общества через различные институты, например, правовая система, министерства, ведомства, местные органы власти.

Это может быть идеологическое управление, заключающееся во внедрении в сознание членов общества концепций его развития, которое формируется разными политическими партиями и группировками.

Это может быть негосударственное управление социальными процессами, например, движения в защиту окружающей среды.

Это может быть хозяйственное управление производственной и экономической деятельностью коммерческих и некоммерческих организаций, которые действуют в рыночных отношениях.

Обобщая все эти вида управленческой деятельности, можно сделать вывод, что **управление** - это осознанная целенаправленная деятельность человека, с помощью, которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды - общества, живой и неживой природы, техники.

Элементы, на которые направлена эта деятельность, составляют объект управления. Направитель управленческой деятельности называется субъектом управления, которым может быть как отдельный человек, так и группа людей.

Субъект управленческой деятельности - физическое лицо, живой человек, через которого реализуются управленческие отношения.

Управленческая деятельность представляет собой специфическую разновидность трудового процесса, и характеризуется предметом труда, средствами труда, самим трудом, а так же его результатами.

Предметом труда в управлении является информация. Вся собранная и полученная информация из разных источников в результате управленческой деятельности анализируется и на ее основе создаются варианты решений, то есть информация, исходя из которой объект управления может предпринимать конкретные действия.

Средствами управления являются все, что будет способствовать осуществлению операций с информацией - от компьютеров, телефонов, авторучки и бумаги до органов человеческого тела.

Управление относится к категории умственного труда, который осуществляется человеком в виде нервно - психологических усилий (слушание, чтение, говорение, контактирование, наблюдения, мышления и тому подобное).

Все управленческие действия различаются по назначению, конкретному содержанию, формам и методам осуществления, по степени сложности.

Сложность управления определяется масштабами, количеством и структурой решаемых проблем, связей между ними, разнообразием применяемых методов, организационных принципов. Сложность характеризуется и степенью новизны принимаемых решений, объемом требуемых изменений, поиском нетрадиционных подходом, а так же определяется степенью оперативности, самостоятельности, ответственности, рискованности решений, которые необходимо принимать.

Управление организацией является одним из основных видов всей совокупности управления. Представляет собой способ воздействия на процесс производства, каких - либо благ или услуг с целью его упорядочения на основе объективных законов развития производства.

Управление можно разделить на управление людьми и управление деятельностью организации. Управление в организации является взаимоотношением между руководителем и подчиненным ему персоналом, направленное на достижение результатов деятельности организации. Управление соединяет все человеческие и материальные ресурсы с целью выполнения задач, стоящих перед организацией.

Таким образом, можно разделить все поле деятельности управления на две части: на управление деятельностью и управление людьми (смотри схему).

 Управление

Управление деятельностью Управление людьми

Поддержание компетентности Кадровая политика

Управление внешней средой Использование ценностей

 окружения

Руководство деятельностью Работа руководителя

Управление Руководство

Управление своей работой и

использование своего времени Управление собой

Управление деятельностью групп Управление группой

Управление деятельностью Управление организацией

 Деятельность, осуществляемая на практике

 - индивидуальная деятельность

 - групповая деятельность

 - сотрудничество в рамках организации

 - отношения между отдельными группами

 организации

Результаты и цели Результаты производственной

деятельности организации системы организации

Индивидуальные результаты Результаты организации

людей и цели их жизни как человеческой системы

Управление деятельностью, складывается из планирования деятельности, постановки производственных задач, создания системы измерения производственной работы и контроля за выполнением заданий. Управление деятельностью не может быть успешным, если управление людьми осуществляется неправильно.

Управление людьми представляет собой деятельность по руководству персоналом организации. Эта область управления непосредственно связана с работой руководителя. К данному виду управления относятся: обеспечение сотрудничества в коллективе, кадровая политика, обучение, информирование, мотивация персонала и другие составные части работы руководителя.

Управление требует больших умственных усилий независимо от того, какой области оно касается - управление деятельностью, окружением или людьми. Управление деятельностью организации означает стремление к достижению максимальных результатов работы. Работа руководителя имеет своей целью достижение людьми их личных целей.

Для того чтобы управленческая деятельность осуществлялась хорошо, необходимо выполнение ряда условий:

1. Субъект и объект управления должны соответствовать друг другу. Если они не смогут понять друг друга в процессе работы, то они не реализуют свои потенциальные возможности. Так, если руководитель и подчиненный не будут совместимы психологически, то между ними начнутся конфликты, которые окажут плохое влияние на результаты работы.
2. Субъект и объект управления должны обладать самостоятельностью. Субъект управления не в состоянии предусмотреть все интересы объекта и возможные варианты его действий в разных ситуациях. Когда в качестве объекта управления являются люди, обладающие своими взглядами, на ситуацию, стремлением, мышлением они должны иметь возможность, реализовать свои возможности на практике. При отсутствии такой возможности люди либо подавляют свою активность, либо стараются добиться своего мнения.
3. Субъект и объект управления должны быть заинтересованы в четком взаимодействии; один - в отдаче необходимых команд, другой - в их своевременном исполнении. Возможность субъекта управлять обусловлена готовностью объекта, выполнять поступающие команды. Степень достижения участниками управленческой деятельности своих целей должна находиться в прямой зависимости от степени достижения целей самого управления. И это составляет целую проблему управления в том случае, когда его субъект и объект не связаны отношениями собственности.

Таким образом, можно сделать вывод, что управление повсюду сопровождает деятельность человека. И всякая деятельность человека нуждается в управлении. Благодаря управлению оказывается возможной эта деятельность. Чем лучше осуществляется управление, тем выше вероятность успеха. От управления зависит реальность предвидения результата, четкость и согласованность действий людей. А так же заинтересованность человека - участника совместного труда в общем, результате. Вот почему начиная с определенного этапа развития производства и общества, все большее внимание уделяется управлению. Ставятся задачи совершенствования управления, поиска новых форм, определение возможностей его развития, используя средства новой техники, обогащения информацией и прочее. [3]

**2.2 Модели руководства.**

**2.2.1 Классическая школа управления.**

К началу XX века стали складываться определенные предпосылки для становления научного управления.

Возникновение научного управления обычно связывают с работами Ф. Тейлора, в частности с выходом в свет в 1911 году его книги "Принципы научного управления". Ф. Тейлор инженер по образованию – создал первую систему научного управления. Цель системы Тейлора – обеспечить максимальную прибыль владельцу предприятия, заставляя рабочего трудиться с предельным напряжением сил.

Основные положения системы Тейлора:

* нормализация приемов и условий работы
* выполнение каждым работником только той работы, на которую он наиболее способен
* отбор работников на основе научно определенных признаков, их обучение и тренировка
* точные инструкции каждому работнику
* специальная подготовка работников
* учет и контроль всех видов работ
* отделение административной работы от исполнительной, введение института мастеров, осуществляющих руководство рабочими
* попытка объединить сотрудничество администрации и работников.

Современником и в значительной мере единомышленником Тейлора был Эмерсон. Лингвист по образованию, он в 23 года возглавил отделение лингвистики университета штата Неброска. Главная работа Эмерсона – "Двенадцать принципов производительности" вышла в свет в 1912 году. Главное внимание в этой работе уделено концепции "производительности", то есть эффективности, под которой он понимал оптимальное соотношение между совокупными затратами и экономическими результатами.

**Первым** принципом "производительности" по Эмерсону, является четкое определение идеалов и целей.

**Второй** принцип "производительности" – здравый смысл.

Анализируя основные статьи баланса внешней торговли США начала века и обнаруживая превышение вывоза природных ресурсов над ввозом, Эмерсон приходит к выводу, что с точки зрения долговременных национальных интересов такая торговля лишена здравого смысла. О здравом смысле в этом понимании не мешало бы подумать и нынешним российским предпринимателям и чиновникам, осуществляющим внешнеторговые операции в конце 20 века.

**Третьим** принципам "производительности" Эмерсон считал компетентную консультацию. Суть этого принципа состоит в умении руководителя воспринимать компетентное мнение специалистов и учитывать его при окончательном выборе решения.

**Четвертый** принцип – дисциплина. Этот принцип трактуется, прежде всего, как безусловное подчинение руководителю, т.е. как исполнительская дисциплина.

**Пятый** принцип – справедливое отношение к персоналу не только вознаграждение за выполненную работу, но и умение использовать работника на той работе, где он может максимально раскрыть свой способности.

**Шестой** принцип – быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет. Под учетом понимается документирование.

**Седьмой** принцип – диспетчирование

**Восьмой** принцип – нормы и расписания. Выдвигая в качестве основной задачи производительности постоянное повышение результата при неуклонном сокращении затрачиваемых усилий, Эмерсон приходит к выводу, что для получения желаемого результата легче соблюдать определенный темп и ритм работы.

**Девятый** принцип сформулирован как нормализация условий. Суть этого принципа состоит в определении оптимальных условий для деятельности работника.

**Десятый** принцип – нормирование операций, которые предполагает деление всей работы на стандартные операции и их выполнение по определенному плану в четко обозначенное время и в заданной последовательности.

**Одиннадцатый** принцип – написание стандартных инструкций. При написании стандартных инструкций необходим взвешенный подход, позволяющий отобрать оптимальный вариант деятельности и решения управленческих задач и распространять этот опыт во всех подразделениях фирмы.

**Двенадцатый** принцип – вознаграждение за производительность.

К теоретикам классической школы управления относят и французского ученого А. Файоля. В работе "Общее и промышленное управление", Файоль определяет функции, принципы и элементы управления. В качестве важнейших функций управления выделены техническая, коммерческая, финансовая, страховая, учетная и административная.

**Техническая** – функция охватывает технические операции, такие, как производство, выделка, обработка. Без этих операций невозможно производство.

**Коммерческая** функция включает операции по покупке, продаже и обмену. Процветание промышленного предприятия часто зависят от умения покупать и продавать.

**Финансовая** функция подразумевает привлечение средств и распоряжение ими. Ни одно предприятие не может существовать без этой функции. Для обеспечения успеха следует четко представлять финансовое положение предприятия.

**Страховая** функция это прежде всего страхование и охрана имущества предприятия.

**Учетная** функция охватывает бухгалтерские операции, калькуляцию, учет, статистику. Эта функция подобна органу зрения, благодаря которому создается возможность оценить достигнутые результаты и определить перспективы развития.

**Административная** функция представляет выработку общей программы работы предприятия, формирование переноса, координацию усилий и обеспечение взаимодействия всех подразделений предприятия.

В работе "Общее и промышленное управление" определяются также принципы и элементы управления.

К числу важнейших принципов управления, по Файолю, относятся: разделение труда, власть, дисциплина, единство распорядительства, единство руководства, подчинение частных интересов общим, вознаграждение, иерархия, порядок, постоянство состава персонала, инициатива, единение персонала. К числу важнейших элементов управления отнесены: предвидение, организация, распорядительство, координирование и контроль.[9]

**2.2.2 Неоклассическая школа управления.**

С возникновением административной школы специалисты начали вырабатывать подходы к совершенствованию управления организаций в целом.

Приверженцы классической школы не очень заботились о социальных аспектах управления. Более того, их работы в значительной степени исходили из личных наблюдений, а не основывались на научной методологии. "Классически" старались взглянуть на организации с точки зрения широкой перспективы, пытаясь определить общие характеристики и закономерности организаций. Целью классической школы было создание "Универсальных принципов" управления. При этом она исходила из идеи, что следование этим принципам, несомненно, приведет организацию к успеху. Эти принципы затрагивали два основных аспекта. Одна из них была разработка рациональной системы управления организаций. Определяя основные функции бизнеса теоретики – "классически" были уверенны в том, что могут определить лучший способ разделения организации на подразделения или рабочие группы.

Вторая категория классических принципов касалась построения структуры организации и управления работниками.

Основоположниками неоклассической школы принято считать Элтона Майо и Мэри Паркер Фоллетт, которая впервые определила менеджмент как "обеспечение выполнение работы с помощью других лиц".

Профессор Гарвардского университета Мэйо выдвинул теорию "человеческих отношений" в управлении. Суть идей Мэйо состоит в том, что сама работа имеет меньшее значение, чем социальное и психологическое положение рабочего в процессе производства. Важнейшими элементами системы "человеческих отношений" являются: система взаимных связей и информации", система бесед, исповедей с рабочими, участие в принятии решений, организации неформальных групп и управление ими.

Рассматривая в качестве объекта управления поведение отдельного человека, немецкий ученый Вебер создал свою концепцию. При этом Вебер свел конкретные социальные условия, в которые интегрируется носитель действия, в четыре группы:

1. Традиционное социальное действие, основанное на влиянии традиций, норм морали, национальных особенностей.
2. Целенаправленное социальное действие – это действие, обладающее наивысшей степенью рациональности, так как достижение конкретной цели предусматривает изыскание самых оптимальных средств для ее достижения.
3. Целостно-рациональне действие, при котором приоритетное значение имеют ценностные характеристики социальной системы.
4. Аффективное действие – осуществляется в экстремальных ситуациях. Этот тип действий дает результаты, которые трудно постичь с точки зрения общепринятых стандартов.[9]

**2.2.3 Современные концепции управления.**

Развитие таких наук, как психология и социология и совершенствование методов исследования после второй мировой войны, сделали изучение поведения на рабочем месте в большей степени строго научным. Среди наиболее крупных фигур более позднего периода развития поведенческого направления можно упомянуть Криса Арджириса, Дугласа Мак Грифа. Эти и другие исследователи изучали различные аспекты социального взаимодействия.

Школа поведенческих наук значительно отошла от школы человеческих отношений, сосредоточившиеся, прежде всего на методах налаживания межличностных отношений. Новый подход стремился в большей степени оказать помощь работнику в осознании свих собственных возможностях на основе применения концепций поведенческих наук к построению организаций и управлению ими. В самых общих чертах основной целью этой школы было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов.

Поведенческий подход стал настолько популярен, что он почти полностью охватил всю область управления в 60-е годы.

Как и более ранние школы, этот подход отстаивал "единственный наилучший путь" решения управленческой проблемы. Его главный постулат состоит в том, что правильное применение науки о поведении всегда будет способствовать повышению эффективности, как отдельного работника, так и организации в целом. Однако такие приемы, как изменение содержания работы и участие работника в управлении предприятием, оказываются эффективными только для некоторых работников и в некоторых ситуациях.

Итак, несмотря на многие важные положительные результаты, бихевиористский подход иногда оказывается несостоятельным в ситуациях, которые отличались от тех, что исследовали его приверженцы.[9]

 **2.3 Личность руководителя.**

Личность руководителя можно представить в виде трех групп характеристик, которые составляют: биографические характеристики, способности и черты личности.

**2.3.1 Биографические характеристики.**

*1.Возраст руководителя.* Проблема возрастного предела для управленческих работников высокого ранга, а также вопросы возрастного оптимум для менеджеров в тех или иных видах профессиональной деятельности существуют достаточно давно. Так, проводя анализ материалов собранных Т. Коно, средний возраст президентов крупных японских компаний составляет 63,5 года, их американские коллеги несколько моложе - 59 лет. Вот что думает о данной проблеме. Ли Якокка известный американский менеджер: «Я всегда считал нелепой практику, при которой человека, достигшего 65 лет, мы обязаны независимо от его физического состояния немедленно отправить в отставку. Мы должны полагаться на наших старших менеджеров. Они обладают опытом. Они обладают мудростью». Иными словами, возраст - это во многом опыт; не только природная, но и социальная характеристика человека, в том числе и руководителя. [18, с. 206]

Однако не следует думать, что только зрелый возраст (а значит и опыт) дает право его владельцу рассчитывать на высокий пост. История показывает, что у начала создания крупнейших компаний стояли очень молодые люди. А. Морите, основателю и многолетнему руководителю всемирно известной «Сони корпорейшн», в день учреждения фирмы было всего 25 лет. И таких примеров немало.

Таким образом, возраст руководителя не может быть ни преимуществом, ни помехой для того, чтобы эффективно управлять. Зависимость между возрастом и эффективностью руководства так и остается не определенной.

1. *Пол руководителя.* Данная характеристика привлекает в последнее время все большее внимание со стороны исследователей, которые пытаются объяснить различие между мужским и женским поведением в роли руководителя. Особый интерес и множество публикаций в различных изданиях посвящены модели женского поведения. Это объясняется тем, что в жизни современного общества трудно найти область, в которой женщина не играла бы важной, если даже не главной роли. Женщины занимают посты президента, премьер министра, руководителя крупной политической партии, дипломата, бизнесмена и даже министра обороны.

Но исследователи отмечают, что в отдельных видах деятельности, требующих от участвующих в них людей значительной речевой активности, женщины в присутствии мужчин ведут себя робко. Поэтому женщины реже становятся лидерами и проявляют малую склонность, чем мужчины добиваться этой роли. Это объясняется тем, что мужчины обладают большей компетентностью в решении групповых задач, а так же их стремлением обладать преимуществом в группе. Особое значение имеет наличие определенного стандарта поведения принятого в обществе. От исполнителя мужской роли ожидают и соответствующее поведение. А женщинам, для того чтобы к ним относились, как к достойным руководителям приходится доказывать свои способности и присущие им деловые качества.

Исследователи так же определили еще одно существенное различие между мужчинами и женщинами менеджерами, а именно, большой интерес женщин к отношениям между людьми. Женщины превосходят мужчин в демократичности руководства, а, следовательно, и в степени ориентации на человеческие отношения. Но, пока нельзя с уверенность утверждать, кто более эффективен в должности руководителя: мужчина или женщина. Слишком невысок процент женщин - руководителей по - сравнению с представительством на этом посту сильной половины человечества.

1. *Социально экономический статус и образование.* Данные характеристики очень важны для руководителя. Эффективный руководитель должен обладать разнообразными знаниями в области управления и бизнеса, специальных наук, связанных с деятельностью компании, иностранными языками. В настоящее время руководители стремятся овладевать не только специальными знаниями, но и экономическими, юридическими. В нашей стране повысилась необходимость у руководителей в знании иностранных языков. Этому способствовало сотрудничество многих предприятий с аналогичными иностранными организациями. И руководитель как лицо организации должен в совершенстве обладать хотя бы одним общепринятым английским языком. Повысился интерес у руководителей и к психологическим вопросам управления. Многие из них проходят обучение и стажировку в престижных западных школах бизнеса.

**2.3.2** Следующей составляющей личности руководителя являются **способности.** Все способности можно разделить на общие (к ним относятся интеллект) и специфические (знания, умения и т.п.). Наибольшее влияние на эффективность руководства оказывают общие способности, то есть интеллект. Еще в 60-е годы американский индустриальный психолог Е. Гизели, обследуя группы менеджеров, пришел к выводу, что отношение между интеллектом и эффективностью руководства носит криволинейный характер. Это значит, что наиболее эффективными оказываются менеджеры не с очень высокими или низкими показателями интеллекта, а имеющие средний уровень. Но все эти данные не являются каким-то стандартом для интеллектуального потенциала. Какой-то конкретный эффективный руководитель может иметь достаточно низкие результаты по проведенному тесту интеллекта.

Более поздние исследования, проведенные Ф. Фидлером и А. Лейстером, показали, что на взаимосвязь между интеллектом и эффективностью работы оказывают воздействие и другие факторы. К ним относятся: мотивация и опыт руководителя, а так же его отношения с вышестоящим руководством и подчиненными. Недостаточная мотивация и опыт руководителя, слабая поддержка его со стороны подчиненных и напряженные отношения с вышестоящим руководством имеют как следствие снижение влияния интеллекта руководителя на эффективность его деятельности.[14]

К специфическим (специальным) способностям личности можно отнести специальные умения, знания, компетентность, информированность. Не стоит особо доказывать и приводить примеры на конкретных личностях, насколько важны для успешного выполнения управленческой деятельности эти способности.

**2.3.3** Следующая характеристика руководителя - **черты личности.** К числу наиболее часто упоминаемых в различных исследованиях черт личности относятся: доминантность, уверенность в себе, эмоциональная уравновешенность, стрессоустойчивость, креативность, стремление к достижению, предприимчивость, ответственность, надежность в выполнении задания, независимость, общительность.

Рассмотрим каждую из этих характеристик в отдельности.

1. Доминантность или способность влиять на людей. Руководителю необходимо обязательно обладать данной характеристикой, так как трудно представить, как можно эффективно управлять людьми, не оказывая на них влияния. Влияние на людей должно быть основано не только на должностных полномочиях, но и психолого-педагогических особенностях общения руководителя с подчиненными. Влияние должно иметь основой справедливый подход руководителя к подчиненному.
2. Уверенность в себе. Влияние этой характеристики непосредственно отражается на подчиненных, которые в случае уверенности руководителя ощущают спокойствие, поддержку, защиту, надежность, уверенность в завтрашнем дне. Таким образом, определенный психологический комфорт обеспечивает и повышает мотивацию к выполнению задания. Неуверенный в себе руководитель не может вызывать доверие и уважение к себе как со стороны подчиненных, так и со стороны руководителей равного или более высокого ранга.
3. Эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость. Эмоциональная уравновешенность должна проявляться в контроле со стороны руководителя за своими эмоциональными проявлениями. Отношения между менеджером и подчиненными должны быть ровными, деловыми и не зависеть от личной симпатии и собственного настроения. Эмоциональная уравновешенность сказывается на эмоциональном состоянии подчиненных. Негативный всплеск эмоций у руководителя может понизить чувство уверенности у подчиненных, следствием этого будет снижение их деловой активности. Работники будут вынуждены бороться с собственными чувствами, а не с рабочими проблемами. Эмоциональная неуравновешенность может подрывать имидж руководителя в глазах деловых партнеров. Но постоянное подавление негативных эмоциональных реакций, сдерживание их способны обернуться неприятными для личности последствиями - неврозами и развивающимися на их основе психосоматическими заболеваниями типа, например, гипертонической болезни или язвенной болезни желудка. Поэтому руководитель должен обратить особое внимание на средства эмоциональной разрядки. Снятие напряжения может происходить во время занятий физическими упражнениями, общение с друзьями и близкими людьми, увлечение всевозможными хобби. В Японии для эмоциональной разрядки разбивают манекены, изображающие вышестоящих руководителей. Поэтому в последние годы специалисты все чаще говорят о необходимости рациональной организации менеджерского труда, отведение достаточного времени для эмоциональной разрядки руководителей.
4. Креативность или способность к творческому решению задач. Залогом эффективного руководства является то, способен ли руководитель видеть элементы новизны и творчества в деятельности своих подчиненных, а также поддерживать их начинания.
5. Стремление к достижению цели и предприимчивость - важнейшие черты современного руководителя. В тесной связи с ними находится склонность личности к риску. Руководитель не должен останавливаться на половине дела, должен быть способен рисковать и просчитывать свой риск. Хороший руководитель занимается бизнесом не столько ради денег, (они являются для него показателем успеха, а не средством обогащения), а, сколько из-за постоянной необходимости концентрации всех умственных способностей для решения бесконечного количества разнообразных проблем. Бизнес для хорошего руководителя является необходимым стимулом и жизненно важной дозой адреналина.
6. Ответственность и надежность в исполнении заданий. Дефицит этих человеческих качеств мы постоянно ощущаем в повседневной жизни. Руководитель должен предпочитать ситуации, в которых необходимо нести персональную ответственность за принятое решение. Руководитель должен быть ответственным и надежным человеком, так как он является примером и олицетворением идеальной личности у своих подчиненных.
7. Независимость. Данная характеристика, несомненно, является важной личностной чертой руководителя, обеспечивающей ему успешность действий в различных сферах жизни организации. Какие бы советы ни принимал руководитель от окружающих его людей, конечное решение он принимает всегда сам. Чем самостоятельнее ведет себя руководитель, тем больше проявляется его независимость. Но это не исключает необходимости прислушиваться к мнению коллег или подчиненных. Главное, чтобы руководитель имел свою точку зрения на возникающие проблемы, свое профессиональное и человеческое лицо, а также поддерживал это свойство в подчиненных. Но чрезмерная независимость руководителя может перерасти в самодурство и волюнтаризм. Независимость, реализуемая таким образом, способствует снижению эффективности менеджмента.
8. Общительность. По результатам научных исследований более трех четвертей своего рабочего времени руководитель затрачивает на общение. Поэтому коммуникационные способности у руководителя должны быть достаточно высокими. Многие деловые связи, руководство подчиненными начинается с общения. [7]

**3 Стиль руководства.**

Стиль - одежда мысли

 Честерфилд

В отечественной литературе существует много определений понятия «стиль руководства», сходных между собой в своих основных чертах. Его можно рассматривать как комплекс систематически используемых руководителем методов принятия решений, воздействуя на подчиненных и общения с ними. «Чтобы раскрыть сущность стиля руководства, - считает Р. Х. Шакуров, - необходимо, прежде всего, рассмотреть вопрос о его функциях и структуре».[17,с. 158] общая функция стиля заключается, по его мнению, в адаптации деятельности руководителя к специфике условий ее существования. Эта функция рассматривается как единство двух частных функций – адаптации деятельности к особенностям:

* объективных, внешних условий;
* самого субъекта деятельности.

Первую из них Р. Х. Шакуров называет социальной, вторую – психологической функцией стиля.

**Стиль руководства –** это устойчивый комплекс черт руководителя, проявляющихся в его отношении с подчиненными.

Иными словами, это способ, которым начальник управляет подчиненными и в котором выражается независимый от конкретных ситуаций образец его поведения.

Стиль руководства характеризует не вообще поведение руководителя, а именно устойчивое, инвариантное в нем. Постоянно проявляющееся в различных ситуациях. Поиск и использование оптимальных стилей руководства призваны способствовать повышению достижений и удовлетворенности работников.

Концепция стилей руководства получили интенсивное развитие после второй мировой войны. Однако и до сих пор ее разработки сталкиваются с рядом не решенных проблем. Главные из проблем:

* Трудности при определении эффективности стиля руководства. Результаты, которые должны быть достигнуты с помощью определенного стиля, включают многие компоненты, и их нелегко свести к какой-то одной величине и сопоставить с результатами применения других стилей.
* Сложность установления причинно-следственных связей между стилем руководства и эффективностью его использования. Обычно стиль руководства рассматривается как причина достижения определенного следствия – производительности сотрудников. Однако такое причинно-следственное отношение не всегда соответствует действительности. Часто именно характер достижений сотрудников (незначительные или высокие достижения) побуждает руководителя к использованию определенного стиля.
* Изменчивость ситуации, прежде всего внутри самой организации. Стили руководства обнаруживают свою эффективность лишь при определенных условия, но эти условия не остаются неизменными. С течением времени и руководитель, и сотрудники могут менять свои ожидания и отношения друг к другу, что может сделать стиль не эффективным, а оценку его использования – недостоверной.

Несмотря на эти и некоторые другие трудности, стили руководства являются важным ориентиром в решении задач повышения эффективности руководства.

Определить стиль руководства можно 2-я способами:

1. Посредством выяснения особенностей индивидуального стиля руководства, который использует начальник по отношению к подчиненным.
2. С помощью теоретической разработки комплекса типичных требований к поведению руководителя, направленных на интеграцию сотрудников и их использование в процессе достижения целей организации.[11]

Вслед за отечественной исследовательницей А. А. Русалиновой будем рассматривать стиль руководства как «стабильно проявляющиеся особенности взаимодействия руководителя с коллективом, формирующиеся под влиянием как объективных и субъективных условий управления, так и индивидуально-психологических особенностей личности руководителя». [12,с. 101]

К числу объективных, внешних условий, формирующий стиль руководства на том или ином конкретном управленческом уровне, можно отнести, как отмечают А. Л. Журавлев и В. Ф. Рубахин, характер коллектива (производственный, научно-исследовательский т. д.), специфику стоящих задач (очередные, привычные или срочные, непривычные), условия выполнения этих задач (благоприятные, неблагоприятные или экстремальные), способы и средства деятельности (индивидуальные, парные или групповые). На ряду с указанными особо выделяется такой фактор как уровень развития коллектива. Индивидуально психологические особенности того или иного руководителя вносят своеобразие в его управленческую деятельность. На основе соответствующей трансформации внешних влияний каждый руководитель проявляет присущий ему индивидуальный стиль руководства. [4]

Следует сказать, что изучение стиля руководства ведется психологами уже более полувека. Так что исследователями накоплен к настоящему времени немалый эмпирический материал по этой проблеме.

* 1. **Традиционный подход.**

 Изменение стиля руководства и само возникновение этого понятия связаны, прежде всего, с именем выдающегося немецкого психолога К. Левина. В 30-е годы вместе с группой своих сотрудников он провел в США, куда вынужден был эмигрировать из фашистской Германии, серию экспериментов в университете Иова, с десяти-одиннадцати летними детьми и в результате анализа и осмысления данных он выделил три «классических» стиля руководства:

1. авторитарный;
2. демократический;
3. нейтральный (или анархический).

Названия стилей явно были навеяны К. Левину политическими событиями этой эпохи, хотя по своей психологической сути они отражали всего лишь характер принятия решений в социальной группе. Позднее предпринимались попытки терминологических изменений, и те же самые стили руководства нередко обозначаются теперь как:

1. директивный;
2. коллегиальный;
3. попустительский. [7]

Г. М. Андреева разработала схему, которая представляет собой двухмерное описание каждого стиля, включая его содержательную и формально-технологическую сторону.

**Характеристика стилей.**

Формальная сторона. Содержательная сторона.

Авторитарный (директивный) стиль.

|  |  |
| --- | --- |
| Деловые краткие распоряжения.Запреты без снисхождения, с угрозой.Четкий язык, неприветливый тон.Похвала и порицание субъективны.Эмоции в расчет не принимаются.Показ приемов – не система.Позиция руководителя - вне группы. | Дела в группе планируются руководителем заранее (во всем их объеме).Определяются лишь непосредственные цели, дальние - неизвестны.Голос руководителя решающий. |

Демократический (коллегиальный) стиль.

|  |  |
| --- | --- |
| Инструкции в форме предложений.Не сухая речь, а товарищеский тон.Похвала и порицание – с советами.Распоряжения – с дискуссиями.Позиция руководителя – внутри группы. | Мероприятия планируются не заранее, а в группе.За реализацию предложений отвечают все.Все разделы работы не только предлагаются, но и обсуждаются. |

Нейтральный (попустительский) стиль.

|  |  |
| --- | --- |
| Тон – конвенциальный.Отсутствие похвалы, порицаний.Никакого сотрудничества.Позиция руководителя – незаметно в стороне от группы. | Дела в группе идут сами собой.Руководитель не дает указаний.Разделы работы складываются из отдельных интересов или исходят от лидеров подгрупп. |

[1]

Во-первых, нередки случаи, когда форма и содержание действий руководителя далеко не совпадают между собой. Скажем, авторитарный по сути своей руководитель внешне ведет себя достаточно демократично. Это нередко достигается за счет обработки весьма совершенной техники общения, например посредством демонстрации внешнего расположения к людям, повышенного интереса к ним, их идеям, подчеркнутой вежливости и т. п., что само по себе можно было бы только приветствовать, если бы за всем этим, увы, не крылись сугубо прагматические цели.

Такой руководитель с удовольствием вас выслушает, попросит внести предложения по обсуждаемому вопросу, поблагодарит за активное участие в дискуссии, но …Решение, к выработке которого он, казалось бы, так заинтересованно приглашал своих сотрудников, в действительности им давно уже для себя принято. Однако вы узнаете об этом слишком поздно.

Впрочем, довольно вероятен обратный вариант: вполне демократичный по внутреннему своему содержанию руководитель внешне выглядит этаким автократом. Он недостаточно воспитан, не приобрел соответствующих манер, порой грубоват в общении с коллегами. Ну, а для того, чтобы проникнуть в сущность исповедуемого им управленческого стиля, подчиненному требуется определенное время.

Во-вторых, существенный момент связан с тем обстоятельством, что в чистом виде тот или иной стиль руководства в каком- то конкретном эпизоде организационной жизни может себя не обнаружить. Он обусловлен рядом социально-психологических факторов, которые с неизбежностью приходиться иметь в виду руководителю, а именно: специфику наличной ситуации, своеобразие решаемых задач, квалификацию и сработанность членов коллектива, их личностные особенности и т. д. [7]

Важнейшим общим основанием выделения стилей послужил характер принятия управленческих решений и отношение руководителя к подчиненным.

**Авторитарный стиль.**

Принятие руководителем всех решений, а так же слабый интерес к работнику как личности. Руководитель управляет подчиненными в силу своей легитимности власти, вытекающей из иерархической организации предприятия. Он ожидает от подчиненных соответствующего поведения.

Руководитель сам, без обоснования перед подчиненными, определяет цели, распределяет задания и строго контролирует их выполнение. Он убежден в том, что лучше понимает цели организации и пути их достижения, более компетентен по сравнению с подчиненными, хотя на деле это бывает совсем не так. Решения начальника имеют характер приказов, которые должны беспрекословно выполняться подчиненными, в противном случае им следует ожидать санкций. Статусные символы поддерживают властную позицию руководителя. Он вознаграждает и наказывает сотрудников по собственному усмотрению, без каких-либо твердо установленных и известным всем критериев оценки. Сотрудникам предоставляется лишь необходимый минимум информации об общем состоянии дел.

Характерные формы внешнего проявления:

* авторитарному руководителю чаще присущи суровое выражение лица;
* резкий неприветливый, приказной тон;
* отделение себя от группы.

Организационная эффективность: в авторитарно руководимых группах производительность немного выше, чем в демократических коллективах. Однако при отсутствии или смене руководства она падает, а нередко прерывается и сам трудовой процесс. В таких группах выше напряжение между членами коллектива, чаще и острее конфликты, меньше интерес к труду и удовлетворенность работой, отсутствует подлинная сплоченность. Все это снижает трудовые достижения авторитарно руководимых групп.

**Демократический стиль.**

Стремлением руководителя к выработке коллективных решений, интересом к неформальным, человеческим отношениям. Руководитель совместно с сотрудниками согласовывает цели организации и индивидуальные пожелания членов группы, распределяет работу. При оценке работников он руководствуется объективными, известными всем критериями, оказывает подчиненным необходимую помощь, стремясь повысить их возможности самостоятельно решать производственные задачи. Такого руководителя отличают самокритичность, общительность, сомоконтроль и ровные отношения с подчиненными.

Характерные формы внешнего проявления:

* руководителю больше свойственны общительность;
* доброжелательность;
* распоряжения в форме просьбы или рекомендации;
* преобладание в речи «мы» над «я».

Организационная эффективность: демократический стиль имеет превосходство в трудовой мотивации, удовлетворенности трудом, качестве работы. Сотрудники испытывают чувство гордости за свой труд, дорожат пребыванием в группе, проявляют изобретательность, находчивость и инициативу. В коллективе царит доверительная дружеская атмосфера. Трудовой процесс обладает свойством саморегуляции и не нарушается при отсутствии руководителя.

**Попустительский стиль.**

Стремление руководителя уклониться от принятия решений или переложить эту задачу на других, а также его абсолютно безучастное отношение к делам коллектива. Руководитель, избравший такой стиль, обычно предоставляет полную свободу действий своим подчиненным, пуская их работу на самотек. Он приветлив в общении с сотрудниками, но играет пассивную роль, не проявляет инициативы. Необходимую информацию он дает сотрудникам лишь по их просьбе. В группе отсутствует всякое структурирование труда, сколько-нибудь четкое распределение заданий, прав и обязанностей. Руководитель избегает как позитивных, так и негативных оценок сотрудников, регулирования групповых отношений. В крайнем выражении попустительский стиль означает отсутствие руководства, поскольку руководитель полностью устраняется от своей управленческой роли.

Характерные формы внешнего проявления:

* служит безучастный вид руководителя;
* его стремление быть незаметным;
* заискивающий тон при обращении с сотрудниками.

Организационная эффективность: попустительский стиль коррелирует с наиболее низкой производительностью и групповой идентификацией, часто сопровождается ростом фрустраций и агрессивности среди членов коллектива, ведет к его распаду. В группах обычно наблюдается низкая трудовая дисциплина, нередко проявляются неформальные лидеры с негативным характером деятельности по отношению к целям организации. Новые или более слабые работники часто подвергаются притеснениям со стороны более сильных. Из-за этого и ряда других подобных моментов попустительский стиль был признан как неприемлемый и не являлся объектом более поздних исследований. [11]

Среди немногочисленных эмпирических исследований стилей руководства, проведенных к настоящему временив отечественной психологии, следует отметить работы А. Л. Журавлева. Были выделены 20 параметров деятельности руководителя, каждому из которых руководитель мог проявлять директивный, коллегиальный или либеральный компоненты своего стиля. В соответствии с этим индивидуальный стиль руководства какого-либо конкретного руководителя представляет собой одновременное, определенное сочетание разной степени выраженности этих трех основных компонентов стиля. Данные позволили выявить несколько типичных стилей руководства. Обнаружилось также, что директивный, коллегиальный или либеральный стили руководства «в чистом виде» встречаются реже, нежели различные сочетания этих стилей у одного и того же руководителя. [13]

* 1. **Современный подход.**

Дальнейшее развитие, в современной литературе получило представление как о демократическом (кооперативный стиль), так и об авторитарном стиле руководства. В последние десятилетия, согласно уточненным представлениям, авторитарный стиль может быть эффективным при решении однообразных, рутинных задач. Применение этого стиля вполне оправданно в случае: большого разрыва в уровне образования и компетентности руководителя и подчиненных, а также ориентации их преимущественно на материальную систему мотивации, и, прежде всего денежное вознаграждение.

**3.2.1 Авторитарный стиль.**

Эффективное использование авторитарного стиля требует от руководителя:

* Высокой ответственности;
* Строгого самоконтроля;
* Широкого предвидения;
* Развитой способности принятия решения;
* Хороших организаторских качеств, способности проводить решения в жизнь.

 При этом предполагается, что подчиненные, которые рассмат­риваются как исполнители приказов, должны быть послушными. При этом работник старается по возможности из­бегать работы, не проявляет инициативы, боится ответственности и желает, чтобы им руководили. Он может хорошо работать лишь при строгом контроле и достойном вознаграждении.

Для эффективности авторитарного стиля необходимо, чтобы подчиненные:

 признавали начальника единственной руководящей инстан­цией и ориентировались только на него; а правильно воспринимали и строго исполняли его распоря­жения; отказывались от реализации контрольных прав по отноше­нию к руководителю.

*Авторитарный стиль имеет свои сильные стороны: делает воз­можным быстрое принятие решений и мобилизацию сотрудников на их осуществление, позволяет быстрее стабилизировать ситуацию в не сложившихся, конфликтных группах.* Этот стиль имеет тенденцию быть эффективным при рутинных работах, а также в условиях низкого профессионального уровня и организационной мотивации сотрудников.

***Недостатки*** *авторитарного стиля— ограничение возможностей мотивации, самостоятельности и развития подчиненных, а также опасность принятия ошибочных решений из-за субъективизма или чрезмерной перегруженности руководителя.* При этом стиле руко­водства мотивация подчиненных существенно ограничивается тем, что руководитель социально отделяет себя от подчиненных, дает им малоинтересную работу и угрозой наказаний порождает у них страх. В такой ситуации у работников обычно формируется индиф­ферентное, а то и вовсе негативное отношение к руководителю, в целом к предприятию. Из-за чинимых начальником препятствий в получении полной и достоверной информации подчиненные вы­нуждены добывать ее неформальным путем, что часто ведет к ее искажению, распространению различного рода слухов и сплетен, негативно влияющих на атмосферу в коллективе.

Современные исследователи, отмечая научную и методичес­кую ценность ранних разработок проблематики стилей руковод­ства, отвергают упрощенный подход к классификации всего мно­гообразия поведения руководителей и деление их лишь на три ука­занных стиля, а применительно к практике — даже на два, по­скольку попустительский стиль в целом не эффективен и не может культивироваться сознательно. Исследователи отмечают крайнюю сложность данных стилей, они подчеркивают их идеально-типический характер и оторванность от реальности. Идеально-типический ха­рактер рассматриваемых стилей означает, что все они представля­ют собой крайние, идеальные образцы поведения, точное соот­ветствие которым очень трудно найти в жизни. В поведении подав­ляющего большинства руководителей обычно сочетаются различ­ные элементы, присущие каждому из этих стилей.

**Модификация авторитарного стиля.**

Различные модификации авторитарного стиля руководства выражены в классификации, согласно которой они, в зависимости от особенностей взаимоотношений руководителя и подчиненных, делятся на:

1. Патриархальный стиль руководства. Строиться на основе представлений об организации как одной большой семье. Руководитель уподобляется отцу семейства, который заботится о своих подчиненных. Они же в ответ на «отеческую заботу» должны проявлять благодарность, верность и беспрекословное повиновение. Этот стиль предполагает обращение с подчиненными как с «детьми» и их мотивацию через личную зависимость. Информация распространяется с верху в зависимости от «благосклонности» руководства, контроль осуществляется выборочно, по желанию и интуиции руководителя. Этот стиль руководства характерен для традиционного общества, но широко распространен сегодня, в том числе в России.
2. Харизматический стиль руководства. Основывается на вере в особые, уникальные качества руководителя. Данный стиль близок к патриархальному, однако авторитет харизматического руководителя более высок и имеет персональный ( «не семейный» ) характер. Обычно харизматический руководитель не доверяет организационным структурам, и стремиться объяснить успехи организации своими личными качествами, поддерживать имидж выдающегося человека. Строгое регламентирование прав и обязанностей отсутствует. Руководящая инстанция уподобляется «штабу», состоящему из руководителя и приближенных, обязанности которых часто дублируются. Спрос на харизматических руководителей обостряется, как правило, в кризисные времена и в чрезвычайных ситуациях. В такие периоды вера в спасение благодаря наличию харизматического руководителя вытесняет стремление использовать для решения проблем рациональные стратегии и демократические процедуры.
3. Автократический стиль руководства. Менее распространен и менее проявляется в крупных организациях. Руководитель-автократ использует многочисленный руководящий иерархический аппарат, который, однако, не обладает автономией и выполняет лишь решения высшего руководителя. Этот стиль отличается от патриархального и харизматического стилей слабостью личных контактов между руководителем и подчиненными. Он был широко распространен в условиях командно-адменистративной системы в СССР и других странах.
4. Бюрократический стиль руководства. Характеризуется максимальной анонимностью и формализованностью отношений между начальником и подчиненными. Он представляет собой крайнюю форму структурирования и регламентирования поведения сотрудников организации с помощью детального разделения труда, многочисленных должностных инструкций и других нормативных документов, четко описывающих, кто, что и как должен делать. При этом сотрудники рассматриваются как анонимные «факторы», и их мотивация формируется чаще всего через письменные распоряжения и предписания. Информация передается по формальным каналам. Контроль осуществляется через сообщения и проверку письменных отчетов. Бюрократический стиль представляет собой как бы ослабленный вариант авторитарного стиля.
	* 1. **Кооперативный стиль.**

При кооперативном стиле руководства производственная активность формируется в результате взаимодействия руководителя и подчиненных. Этот стиль может эффективно использоваться при решении задач творческого содержания. Он предполагает близость образовательного уровня начальника и подчиненных, а также преимущественно нематериальную мотивационную структуру сотрудников.

Он имеет ряд отличительных признаков:

1. **Взаимовлияние руководителя и сотрудников.** Предполагает отказ руководителя от использования части своих компетенций по принятию решений и передачу их членам группы, а также не только активное участие членов группы в принятии решений, но и их широкое повседневное сотрудничество.
2. **Функциональная дифференциация ролей с учетом компетентности членов группы.** Кооперативный стиль старается сочетать стремление всех к выполнению общей задачи с рациональным распределением функций в зависимости от способностей работников.
3. **многосторонние информационные и каммуникационные отношения.** Широкая сеть вертикальных, горизонтальных и диагональных информационных потоков призвана облегчать компетентное выполнение организационных задач, а также развитие межличностных отношений.
4. **Урегулирование конфликтов с помощью переговоров, торга и компромиссов.** В конфликтных ситуациях руководитель, придерживающийся кооперативного стиля, использует именно эти методы и отказывается от односторонних авторитарных решений.
5. **Ориентация на группу.** Первостепенное внимание руководителя к коллективу и людям позволяет сотрудникам осуществлять растущее влияние на процессы руководства и тем самым повышать удовлетворенность трудом и пребыванием в группе.
6. **Доверие как основа сотрудничества.** Атмосфера взаимного доверия между членами организации является непременным условием кооперативного стиля руководства.
7. **Удовлетворение потребностей сотрудников и руководителей.** Обладающей этой чертой, руководитель обращает особое внимание на реализацию личных и профессиональных интересов членов организации, которая не ставиться в прямую зависимость лишь от экономической эффективности предприятия.
8. **Ориентация на цели и результаты.** Противоречия между индивидуальными целями сотрудников с целью организации не камуфлируются, что имеет место при авторитарно-бюрократическом руководстве, а разрешаются на основе их интеграции при активном участии всех заинтересованных лиц. Это позволяет обеспечить реальную поддержку общей ориентации деятельности на достижение высоких результатов работы организации.
9. **Ориентация на развитие персонала в своей организации.**  Непрерывный процесс обучения и повышения классификации персонала строиться на базе потребностей организации и интересов сотрудников и направлен на укрепление их организационно-целевой и трудовой мотивации.

К кооперативному стилю наиболее склонные уверенные в себе руководители, чаще всего достаточно зрелого возраста, с высоким уровнем образования, не опасающиеся за свой авторитет и должность, умеющие ценить способности и предложения подчиненных и их мнение о себе, ожидающие от работников конструктивных творческих решений и высоких моральных качеств.

Кооперативный стиль требует от руководителя, прежде всего умения и стремления вовлекать сотрудников в процесс принятия решений, за который именно он несет общую ответственность. Руководитель ожидает от своих сотрудников деловой поддержки. Свои решения он принимает, учитывая соображения, в том числе и возражения, подчиненных.

Руководитель широко информирует сотрудников не только о том, что необходимо для выполнения заданий, но и об общей ситуации на предприятии. При кооперативном стиле руководитель не прибегает к своим статусным символам, формальной власти, поскольку не нуждается в них. Он пользуется деловым авторитетом, связанным с выполнением им функции эксперта.

Использование кооперативного стиля предъявляет к руководителю следующие требования:

* Открытость;
* Доверие к сотрудникам;
* Отказ от личных привилегий;
* Способность и желание делегировать полномочия;
* Контроль по результатам;
* И т. д.

При кооперативном стиле сотрудники рассматриваются как партнеры, которые могут решать текущие, дневные задания в основном самостоятельно. Для них характерны: высокий уровень профессиональной подготовки, знаний и опыта; выраженная потребность в самостоятельности; тяга к творчеству и личностному росту; интерес к работе; ориентация на перспективные жизненные и организационные цели; высокая значимость мнения о них коллег.

Применение кооперативного стиля требует от сотрудников:

* Желание брать на себя ответственность;
* Готовности и способности отвечать за свои действия;
* Самоконтроля;
* Наличие контрольных прав, желания и умения их использовать.

[11]

1. **Управление персоналом как специфическая сфера управления.**

 **Разнообразие определений управления персоналом.**

Результатом усложнения и обогащения деятельности по управлению персоналом и ее изучения явились разнообразные трактовки управления персоналом в современной литературе.

Определения управление персоналом можно объединить в несколько групп:

* **Мотивационные определения.** Управление персоналом, пишет Н. Маусов, это «непрерывные процесс, направленный на целевое изменение мотивации людей, чтобы добиться от них максимальной отдачи, а, следовательно, высоких конечных результатов». [8]
* **Дескриптивные (описательные) дефиниции.** « Управление персоналом, пишет И. Н. Герчикова – это самостоятельный вид специалистов менеджеров, главной целью которых является повышение производительной, творческой отдачи и активности персонала; ориентация на сокращение доли и численности производственных и управленческих работников; разработка и реализация политики подбора и расстановки персонала; выработка правил приема и увольнение персонала; решение вопросов, связанных с обучением и повышением квалификации персонала». [2] В этом определении раскрывается цель, и ряд важнейших функций управления персоналом. Его важным достоинством является конкретность в раскрытии содержания деятельности по управлению кадрами. Это определение имеет 2 недостатка: оно слабо отражает сущность и специфику управления персоналом; перечисляет далеко не все его важнейшие функции.
* **Теологические определения.** А. Я. Кибанов и Д. К. Захаров, пишут, что управление персоналом – это «комплекс управленческих (организационных, экономических, правовых) мероприятий, обеспечивающих соответствие количественных и качественных характеристик персонала и направленности его трудового поведения целям и задачам». [6] В определении отмечается важнейшее качество управления персоналом в системе предприятия – его функциональную направленность.
* **Дескриптивно-теологические дефиниции.** Автор таких дефиниций пытается сочетать характеристику целей менеджмента персонала с перечислением его важнейших функций. «Экономика персонала - пишут немецкие ученые Р. Марр, В. Вебер, - является сферой деятельности, характерной для всех организаций, и ее главная задача состоит в обеспечении организации персоналом и целенаправленном использовании персонала». [15]

 **Цели управления персоналом.**

Выделяют 2 группы целей: организационные; личные.

«Управление персоналом, пишут Дж. М Иванцевич, А. А. Лобанов, - деятельность, выполняемая на предприятиях, которая способствует наиболее эффективному использованию людей (работников) для достижения организационных и личных целей». [5]

Организационные цели традиционно стоят в центре управления персоналом, да и управления в целом. Обычно их связывают с обеспечением эффективности предприятия. Можно сделать вывод, что управление персоналом есть деятельность по использованию сотрудников для достижения эффективности организации.

 **Функции управления персоналом.**

Функции управления персоналом представляют собой основные направления этого рода деятельности, ориентированные на удовлетворение определенных потребностей предприятия.

Выделяют:

* Планирование персонала, определение потребности в количестве и качестве сотрудников, а также времени их использования. Планирование кадров обычно рассматривают как исходную функцию кадрового менеджмента, поскольку по времени она опережает все его другие функции.
* Определение способов рекрутирования, привлечение персонала. Реализация данной функции предполагает ответы на вопросы: - где найти нужных работников, как привлечь их на данное предприятие, сколько человек взять извне, а сколько изнутри? В случае создания нового предприятия эта функция учитывается еще на стадии определения место положения предприятия, поскольку не в любом регионе имеется возможность найти необходимое количество рабочей силы нужной квалификации.
* Маркетинг персонала. Задача- обеспечение спроса на рабочие места на данном предприятии со стороны наиболее подготовленных людей, в первую очередь высококвалифицированных специалистов и менеджеров.
* Подбор, оценка, отбор и принятие на работу сотрудников. Возможность функции определяется растущей стойкостью рабочей силы и повышением требований к работнику.
* Адаптация, обучение и повышение квалификации работников, и их развитие. Профессиональное развитие превратилось по существу в непрерывный процесс, продолжающийся в течение всей трудовой жизни человека.
* Планирование карьеры, обеспечение профессионального-должностного роста работника. Эта функция важна как для отдельных сотрудников, поскольку отвечает их ожиданиям и интересам, так и для предприятия, т. к. позволяет полнее и эффективнее использовать потенциал работника.
* Мотивация персонала. Означает побуждение работников к добросовестному и инициативному труду, реализации организационных целей. Мотивация достигается, прежде всего, благодаря обеспечению совпадения организационных и личных целей.
* Руководство персоналом. Центральное место реализации занимает мотивация сотрудников. Однако руководство не сводится к мотивации. Оно «как функция управления, призвано объединять, координировать, взаимосвязывать и интегрировать все прочие функции в единое целое».[2 ,514]
* И т. д.

Эти функции не исчерпывают всего их перечисления. Их выделяют большое множество, они от части накладываются друг на друга.

**Заключение.**

Наука управления имеет в своей основе систему базовых положений, элементов, моделей, стилей руководства, присущи только ей, при этом связанные с управлением. Поведением одного из основных и наиболее сложных субъектов управления – человека также строиться на определенной деятельности, внутренних убеждений, которые определяют его отношение к действительности.

 Пристальное внимание уделяется разработке и практическому применению основных базовых положений управленческой деятельности, соотнесенных с особенностями социальных взаимодействий отдельных личностей. При этом значимость придается обеспечению эффективности управленческой деятельности: подготовке и принятию решений, их научной обоснованности, их практической реализации, контролю за их выполнением.

Сейчас руководители должны больше внимания уделять человеческим качествам своих подчиненных, их преданности фирме и способности решать проблемы. Высокие темпы морального старения и постоянные перемены, характерные сегодня почти для всех отраслей производства вынуждают руководителей быть постоянно готовыми к проведению технических и организационных реформ, а так же к изменению стиля руководства. Даже самый опытный руководитель, прекрасно владеющий теорией управления, не застрахован от неразумной, эмоциональной реакции на ситуацию.

От выбора стиля руководства зависит не только авторитет руководителя и эффективность его работы, но так же атмосфера в коллективе и взаимоотношения между подчиненными и руководителем. Когда вся организация работает достаточно эффективно и ровно, то руководитель обнаруживает, что помимо поставленных целей достигнуто и многое другое, – в том числе и простое человеческое счастье, взаимопонимание и удовлетворенность работой.

Современный специалист, даже если он не руководитель, может всесторонне проявлять себя на работе, но активно взаимодействуя с коллективом и руководством, и он должен обладать необходимой культурой общения.

Руководство персоналом – универсальная наука. Она охватывает проблематику 3 сфер деловой активности:

* Государственных служб
* Коммерческих организаций
* Некоммерческих организаций.

Сближение организационно-управленческих основ 3-х секторов деловой активности требует знаний в области руководства сотрудниками коммерческих и некоммерческих организаций.

**Список литературы.**

1. Андреева Г. М**.** Социальная психология. 2-е изд. - М.,1988г.
2. Герчикова И. Н. Менеджмент. Учебное пособие. - М., 1994г. с.502, 514.
3. Гончаров В. В. В поисках совершенства управления. Руководство для высшего управленческого персонала. – М., 1993г.
4. Журавлев А. Л. Стиль руководства и организация соревнования. – В книге: Социално-психологические аспекты социалистического соревнования. – М.. 1977г.
5. Иванцевич Дж. М. Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления. – М., 1993г. с. 300
6. Кибанов А. Я. Захаров Д. К. Формирование системы управления персоналом на предприятии. – М., 1993г. с. 6
7. Кричевский Р. Л. Если вы – руководитель. – М., 1988г.
8. Маусов Н. Менеджмент персонала – ключевое звено внутрифирменного // Проблемы теории и практики управления. 1995г. с. 109
9. Питер Ф. Драккер. Управление нацеленное на результаты. – Политическая школа бизнеса. – М., 1994г.
10. Психология управления: курс лекций /Отв. Ред. Удальцова М. В. – Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ; М.: ИНФРА-М., 1997г.
11. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации. – М., 1998г.
12. Русалинова А. А. Некоторые характеристики руководителя как субъекта управления трудовым коллективом // Трудовой коллектив как субъект и объект управления. – Л., 1980г. с. 101
13. Свенцицкий А. Л. Социальная психология управления. – Л., 1986г.
14. Семенов А. К., Маслова Е. Л. психология и этика менеджмента и бизнеса. – М.,2000г.
15. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под. ред. Р. Марра, Г. Шмидта. с.66
16. Филипов А. В. Ильин Г. Л. Проблема организованного труда в психологии управления // Вопросы психологии. 1987г. № 5
17. Шакуров Р. Х. Социально психологические проблемы руководство педагогическим коллективом. – М., 1982г. с. 158
18. Яккона Л. Карьера менеджера. – М., 1990г. с 206