**Содержание**

[Введение 3](#_Toc282860279)

[1.Место руководителя в организации 4](#_Toc282860280)

[2.Роли руководителя в организации 4](#_Toc282860281)

[3. Социальные роли руководителя 4](#_Toc282860282)

[Заключение 4](#_Toc282860283)

[Список литературы 4](#_Toc282860284)

# Введение

Успех в деятельности современной компании определяется в значительной степени не только надежностью и сплоченностью персонала, но также гармоничными и взаимовыгодными отношениями между руководством и сотрудниками. Организация – это сложная система с взаимосвязанными элементами, которая имеет, как и любая другая система, целевую функцию, отвечающую за развитие компании и достижение наилучшего результата в финансовой и профессиональной сферах. Руководитель и персонал в целом представляют собой элементы компании. Сотрудники с их знаниями и опытом формируют коллектив предприятия и, являясь его наиважнейшим ресурсом, помогают руководителю в реализации поставленных целей. Однако именно руководителя можно назвать ключевым звеном в успехе организации, т. к. от его действий зависит будущее не только коллектива, но и компании.

Роль личности руководителя в организации чрезвычайна высока, на сколько, он активен, целеустремлен, гибок во взаимоотношении с людьми зависит успех и жизнеспособность организации на рынке. Роль — это ожидаемый набор действий или поведения, определяемых работой.

# 1.Место руководителя в организации

Руководитель — одна из ролей менеджера в рамках системного подхода, связанная с ответственностью за расстановку кадров, правильное понимание и выполнение подчиненными поставленных задач.

Руководителей делят на три категории:

1. Руководители низшего звена (операционные руководители). Самая многочисленная категория. Они осуществляют контроль за выполнением производственных заданий, за использованием ресурсов (сырья, оборудования, кадров). К младшим начальникам относятся мастер, заведующий лабораторией и т.п. Работа руководителя низшего звена является самой разнообразной, характеризуется частыми переходами от одного вида деятельности к другому. Степень ответственности руководителей низшего звена не очень высока, иногда в работе присутствует значительная доля физического труда.
2. Руководители среднего звена. Они назначаются и освобождаются от должности первым лицом или его заместителями и несут перед ним ответственность за выполнение конкретных заданий и сохранность имущества вверенных ему подразделений.

Руководители среднего звена, как правило, выполняют следующие функции: выполняют работу руководителя высшего звена, если этой должности переданы соответствующие полномочия, принимают решения по работе своего подразделения, определяют возникающие проблемы, выносят их на обсуждение, подготавливают информацию для вышестоящего руководителя и для своих подчиненных. Именно на них ложится вся тяжесть повседневного управления персоналом: распределение заданий, разработка графиков работы, организация и координация труда подчиненных.

1. Руководители высшего звена. Самая малочисленная категория. Они отвечают за разработку и реализацию стратегии организации, за принятие особо важных для нее решений. К руководителям высшего звена относятся: президент компании, министр, ректор и т.д. Работа руководителя высшего звена является весьма ответственной, так как фронт работы большой, а темп деятельности напряженный. Их работа, в основном, заключается в умственной деятельности. Они постоянно должны принимать управленческие решения.

Труд руководителя (менеджера) многофункционален, носит комплексный характер. Руководитель должен в определенной ситуации владеть знаниями в области техники, технологии, экономики, маркетинга; он обязан в совершенстве владеть искусством руководства людьми, умением решать социальные задачи, стоящие перед организацией.

Труд руководителя — умственный труд, состоящий из трех составляющих: организационно-административной и воспитательной, аналитической и конструктивной; информационно-технической.

Предметом труда руководителя является информация, а результатом — управленческое решение.

Процессы руководства и руководитель являются неотъемлемыми элементами организации.

Руководство – это доминирующее и направляющее влияние на поведение членов организации для достижения организационных и личных целей, опирающееся на властную позицию и авторитет. На эффективность руководства влияют следующие его компоненты:

-руководитель, обладающий необходимыми для управления людьми качествами;

- властная, командная позиция (руководящая должность), располагающая ресурсами влияния;

- авторитет и связанные с ним отношения неформального влияния;

- группа, подчиненные, обладающие индивидуальными особенностями и находящиеся в системной взаимозависимости и интерактивном взаимодействии;

- общая цель и конкретизирующие ее задачи;

- организация (организационная структура), упорядочивающая и усиливающая руководящее воздействие;

- внешняя среда, в которой осуществляется руководство;

- ситуация, отражающая динамичные, относительно изменчивые во времени факторы, которые влияют на руководство.

Важнейшим компонентом эффективного руководства является лидерство (от англ. leader – ведущий, вождь). Руководитель, обладающий всеми качествами лидера – идеальный глава организации, способный обеспечить наивысшие достижения.

*Требования, предъявляемые к современным руководителям.*По мнению классика научного менеджмента Фредерика Тейлора, мастер обязан обладать такими качествами как ум, образование, специальные или технические познания, физическая ловкость и сила, такт , энергия, решительность, честность, рассудительность, здравый смысл и крепкое здоровье.

Что касается основных качеств и личностных черт, которыми должен обладать руководитель, логически упорядоченный и весьма обоснованный перечень, предлагает Р.Л. Кричевский:

- доминантность, т.е. стремление влиять на других людей;

- уверенность в себе;

-самообладание, эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость;

- креативность или способность к творчеству;

- целенаправленность, стремление к достижению цели;

- предприимчивость, готовность к обоснованному риску;

- решительность, готовность брать на себя ответственность;

- надежность в отношениях с подчиненными, руководством и клиентами;

- общительность, умение работать с людьми;

- способность максимально использовать возможности сотрудников путем их правильной расстановки и мотивации.

# 2.Роли руководителя в организации

Роли и функции руководителя определяют его место в трудовом коллективе. Роли руководителя — еще одна общая черта управленческой рабо­ты. Роль — это набор поведенческих правил, соответствующих конк­ретному учреждению или конкретной должности менеджера.

Большой (полный) цикл управления, по мнению И. Ансоффа, распределяется на четыре малых цикла: реализации, контроля, планирования – экстраполяции и предпринимательства.

Каждый малый цикл подчеркивает определенную управленческую роль, требующую специфических знаний, умений и черт характера. Руководитель, который имеет все данные для таких конкретных ролей – редкий феномен управленческого гения, выполняющего с одинаковым мастерством и легкостью любую конкретную задачу. Каждой конкретной роли по мнению И. Ансоффа соответствует определенный тип руководителя: лидер, администратор, плановик, предприниматель.

1.Лидер играет свою роль в процессе реализации решений. Здесь особенно ценятся умение общаться с людьми, способность распознать потенциал каждого человека и заинтересовать его в полном использовании этого потенциала. В более ранних представлениях об управлении дар лидерства рассматривался как важнейшее (и почти единственное) качество, необходимое руководителю. Отсюда происходит и определение управления как обеспечение выполнения людьми определенных заданий. Это действительно основное качество руководителя, без которого не могут быть успешно реализованы управленческие решения. Однако лидер - это лишь одна из нескольких ролей, необходимых для успешной деятельности современной фирмы.

2.В контроле и эстраполяционном планировании акцент делается на эффективность и ее оценку, а не на личностные характеристики. Цикл контроля требует управляющего с административным складом характера, хорошо представляющего, что существенно для успешной деятельности фирмы. Это – способность определить место сбоя и принять корректирующие меры. Управляющий администратор не позволит, чтобы человеческие симпатии и атипатии в трудовом коллективе заслоняли основное дело. Он готов решать личностные конфликты, которые возникают при волевых решениях.

3.Управляющий-плановик стремится к оптимизации будущей деятельности фирмы, концентрируя основные ресурсы в традиционных хозяйственных областях и направляя фирму на достижение поставленных целей.

Кроме специфических способностей, эти три типа руководителя должны обладать различными сочетаниями черт характера и талантов:

Лидер – быть общительным и уметь вдохновлять людей на максимальную самоотдачу;

Администратор – быть предельно объективным и полагаться на факты и логику;

Плановик – иметь аналитический склад ума, методичность в работе и ориентацию на будущее;

4. Предприниматель. Выступая в этой роли, руководитель должен быть экспериментатором, находить новые виды деятельности, нестандартные решения, наиболее соответствующие ситуации, должен быть готовым к определенному предпринимательскому риску, при этом минимизируя его.

Предприниматель, хотя и ориентирован на будущее, отличается от плановика тем, что стремится изменить динамику развития фирмы, а не экстраполировать ее прошлую деятельность. В то время как плановик оптимизирует будущее фирмы в области ее сегодняшней деятельности, предприниматель ищет новые направления деятельности и возможности расширения номенклатуры продукции фирмы. Плановик проецирует прошлое в будущее, предприниматель же творит будущее фирмы. Плановик рационален и допускает лишь дозированный риск, а предприниматель – прирожденный экспериментатор и никакого риска не боится. Плановик экстраполирует цели фирмы – предприниматель ставит новые более сложные цели. Плановик склонен к типовым решениям и выбирает один из имеющихся вариантов – предприниматель стремится к нестандартным решениям и разрабатывает варианты сам.

Главный руководитель – человек своего времени. Опыт прошлого показывает, что при подборе главного руководителя исходили из того, какие способности требуются в данный момент. Редко случалось так, что руководитель фирмы обладал всеми качествами незаурядного предпринимателя-администратора, плановика и лидера одновременно. Скорее, процесс естественного отбора способствовал появлению на верхнем уровне управления фирмы человека, который требовался ей именно в данный период ее существования. Во второй половине, и особенно в конце ХХ века, способ подбора руководителя по принципу «что нужно на данный момент» оказался неадекватным новым условиям деятельности.

Г. Минцберг удачно обобщил и классифицировал деятельность менеджеров в форме десяти ролей в рамках трех крупных категорий: межличностные роли, информационные роли и роли по при­нятию решений.

Роль, по его определению, является набором определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности

В табл. 1 представлены типы ролей и приводятся примеры для каждого из них. Все десять ролей взаимозависимы и взаимодействуют. В межличностных и информационных ролях руко­водитель принимает решения в области поиска возможностей для организации, ведет переговоры, распределяет ресурсы, улаживает конфликты.

Таблица 1

Десять управленческих ролей по Минцбергу

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Роль** | **Описание** | **Характер деятельности** |
| Межличностные роли  |
| Главный руководитель  | Символический глава, который выполняет обычные обязанности правового или со­циального характера  | Церемонии, действия, обусловленные положени­ем, ходатайства  |
| Лидер  | Ответственный за мотивацию и активиза­цию подчиненных, набор, подготовку работ­ников  | Фактически все управленче­ские действия с участием подчиненных  |
| Связующее звено  | Обеспечивает саморазвитие сети внешних контактов и источников информации, кото­рые предоставляют информацию и оказы­вают услуги  | Переписка, участие в сове­щаниях на стороне, другая работа с внешними органи­зациями и лицами  |
| **Информационные роли**  |
| Приемник инфор­мации  | Разыскивает специальную информацию, которую, зная организацию и внешние усло­вия, успешно использует в интересах своего дела; центр внешней и внутренней инфор­мации  | Обработка почты, контакты, связанные преимущественно с получением информации (ознакомительные поездки)  |
| Распространитель информации  | Передает информацию, полученную из внеш­них источников или от подчиненных, членам организации; часть ее требует интерпретации для формирования взглядов организации  | Рассылка почты по органи­зациям с целью получения информации, контакты для передачи информации под­чиненным  |
| Представитель  | Передает информацию для внешних конта­ктов организации относительно планов, политики, действий, результатов работы, действует как эксперт по вопросам данной отрасли  | Участие в заседаниях, обра­щения по почте, выступления, включая передачу информа­ции во внешние организации  |
| **Роли, связанные с принятием решений** |
| Предприниматель  | Изыскивает возможности внутри самой орга­низации и за ее пределами, разрабатывает и запускает «проекты по совершенствованию», приносящие изменения, контролирует раз­работку определенных проектов  | Обсуждение стратегии, обзо­ры ситуации, включающие инициирование или разра­ботку проектов усовершен­ствования деятельности  |
| Устраняющий нарушения  | Отвечает за корректировочные действия, когда организацию ожидают важные и неожиданные отклонения  | Обсуждение стратегических и текущих вопросов, вклю­чая проблемы и кризисы  |
| Распределитель ресурсов  | Ответственный за распределение всевоз­можных ресурсов организации, что факти­чески сводится к принятию или одобрению всех значительных решений в организации  | Составление графиков, запросы полномочий, составление и контроль бюджетов, планирование работы подчиненных  |
| Переговорщик  | Ответственный за представительство органи­зации на важных переговорах  | Ведение переговоров  |

Как указывает Минцберг, роли не могут быть независимы одна от другой. Наоборот, они взаимозависимы и взаимодействуют для создания единого целого. Межличностные роли вытекают из полномочий и статуса руководителя в организации и охватывают сферу его взаимодействий с людьми. Эти межличностные роли могут сделать руководителя пунктом сосредоточения информации, что дает ему возможность и одновременно заставляет его играть информационные роли, и действовать в качестве центра обработки информации. Принимая на себя межличностные и информационные роли, руководитель способен играть роли, связанные с принятием решений: распределение ресурсов, улаживание конфликтов, поиск возможностей для организации, ведение переговоров от имени организации. Все эти 10 ролей, взятые вместе, определяют объем и содержание работы менеджера, независимо от характера конкретной организации.

Например, заведующий секцией магазина каждый день взаимодействует с продавцами. Они приходят к заведующему для получения специального инструктажа о запросах и нуждах клиента, для решения своих проблем, связанных с работой, а часто просто пообщаться. Заведующий получает большой объем информации о том, как работают секции. Например, в отношении высказывания клиентов о товарах, информация, по большей части, не может быть получена из формальных источников, таких, например, как отчет о проданной продукции. Информация помогает руководителю принимать правильные решения для урегулирования существующих или потенциальных проблем. И когда заведующий или руководитель низового звена видится с управляющим магазина, он передает своему начальнику особенно важные части информации. Они-то и обеспечивают основу для управленческих решений на более высоком уровне.

# 3. Социальные роли руководителя

Социальные роли руководителя детализируются и проявляются в его функциях. В литературе существуют достаточно разнообразные классификации функций руководителя. Основываясь на соответствующих разработках П. Шеттгена, И. Хентце и др., Е.П. Голландера, можно выделить следующие функции руководителя:

- оценка ситуации, разработка, обоснование (т.е. выяснение, насколько реальны, понятны и контролируемы цели) и постановка целей;

- определение и подготовка мероприятий по достижению целей;

- координация деятельности сотрудников в соответствии с общими целями;

- контроль за персоналом и соответствием результатов его деятельности поставленным задачам;

- организация деятельности сотрудников, т. е. использование существующих и создание новых организационных структур для руководства персоналом и его деятельностью;

- информирование сотрудников;

- интерактивное, контактное взаимодействие (коммуникация) — деловое общение с целью получения информации, консультирования, оказания помощи и т.п.;

- формирование системы стимулирования сотрудников и их мотивация;

- делегирование задач, компетенций и ответственности;

- предотвращение и разрешение конфликтов;

- распространение специфических для организации ценностей и норм;

- забота о подчиненных и обеспечение их лояльности;

- формирование сплоченного коллектива и поддержание его дееспособности;

- ослабление чувства неуверенности в действиях персонала и обеспечение организационной стабильности.

Как видно из приведенного перечня функций руководителя, они значительно различаются по своей сложности и объему деятельности, а частично пересекаются. Некоторые авторы объединяют названные и некоторые другие функции в две основных функции:

1) достижение групповой цели;

2) сплочение группы и забота о ее сохранении. Рассмотрим эти функции несколько подробнее.

*Достижение групповой цели*. Сюда входят все функции, связанные с определением групповых целей и задач, а также мобилизацией сотрудников на их реализацию:

- постановка целей и определение ролей отдельных членов команды;

- выявление проблем, возникающих при реализации заданий;

- координация действий группы;

- планирование и организационная подготовка групповых собраний, включая определение их состава;

- формирование «нормальных» групповых коммуникаций (например, беседы со специалистами, получение разносторонней информации о состоянии дел у каждого члена группы и т.п.);

- выявление и прояснение неясных вопросов;

- контроль за соблюдением временных планов и обобщение промежуточных результатов;

- проверка правильности восприятия и интерпретации информации, получаемой членами группы;

- методическая помощь сотрудникам и содействие развитию у них инициативы и творческого подхода при решении задач;

- обеспечение сотрудников будущей работой с учетом их возможностей и желаний;

- развитие взаимопомощи при выполнении трудных заданий и в непредвиденных ситуациях;

- регулярное подведение индивидуальных трудовых итогов;

- забота о повышении квалификации и овладении смежными профессиями;

- развитие внешних связей группы и подготовка соответствующей информации;

- приобретение финансовых и всех других необходимых для работы ресурсов.

*Сплочение группы и забота о ее сохранении*. В содержание этой общей функции входит решение задач, связанных с обеспечением оптимальности и постоянства состава членов команды, с налаживанием внутригрупповых отношений, в том числе отношений членов группы с руководителем. К числу таких задач относятся:

- обнаружение и устранение эмоциональной напряженности в групповых отношениях;

- оповещение о групповых нормах, правилах игры (например, о честности и искренности во взаимоотношениях) и своевременное напоминание о них;

- защита и ободрение «тихих» членов команды, торможение стремления чрезмерно активных сотрудников к доминированию и притеснению более скромных;

- разрешение конфликтов;

- защита отдельных сотрудников от тех, кто ущемляет их личное достоинство;

- развитие здорового коллективизма, взаимного доверия и солидарности, доброжелательности и стремления к поиску компромиссов;

- всяческая поддержка групповых собраний;

- внимательное и терпимое отношение к сотрудникам при решении вопросов, возникающих при совместной работе в команде (правильного понимания общих целей, возможностей, проблем и т.д.);

- мотивация сотрудников;

- инициирование конструктивной критики.

# Заключение

Руководитель - человек, наделенный полномочиями принимать управленческие решения и осуществлять их выполнение. Под ролью руководителя понимается «набор определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности» (Минцберг). Выделяют десять основных ролей руководителя. Эти роли руководитель выполняет в различные периоды своей работы.  Укрупнено роли руководителя разделяют на три группы:

1. Межличностные роли.
2. Информационные роли.
3. Роли по принятию решений.

Все эти роли руководителя, в своей совокупности, определяют объем и содержание работы менеджера любой организации.

# Список литературы

1. Бухалков М.И. Управление персоналом: Учебник-М.: ИНФРА-М, 2005. – 386 с.
2. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе.- М.: Юристъ, 2007. – 381 с.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент.- М.: Высшая школа, 2004. – 528с.
4. Гордиенко Ю.Ф. Управление персоналом.- Ростов н/Д: Феникс, 2004. – 429 с.
5. Мескон М.Х. Основы менеджмента.- М.: Дело, 2001. – 704 с.
6. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия. - СПб.: Флинта, 2003. – 321 с.