Министерство образования РФ

Казанский государственный технологический университет

Нижнекамский Химико-Технологический институт

###### Курсовая работа

на тему: «Стили руководства и эффективность»

***Нижнекамск 2003***

**Содержание**

Введение……………………………………………………………………..3

Глава 1. Руководство: понятие и стили

1.1. Понятие руководство………………………………………………….5

1.2. Стили руководства……………………………………………………..9

Глава 2. Менеджеры нового типа

2.1 Менеджеры-лидеры…………………………………………..……….16

Заключение………………………………………………………………….33

Список использованной литературы…………………………..……….36

**Введение**

Во второй половине прошлого века после победы промышленной революции на Западе рыночные отношения владели всеми сферами жизни общества. Росли крупные фирмы, требовавшие большого числа руководителей высшего и среднего уровней, способных принимать грамотные рациональные решения, умевших работать с большими массами людей, которые были бы свободны в своих поступках. Поэтому от управляющих требовался высокий профессионализм, компетентность, умение соизмерять свою деятельность с существующими законами. В результате появляется группа людей, специально занимающихся управленческой деятельностью. Главной задачей становится кропотливая организация, и каждодневное управление производством в целях обеспечения наибольшей прибыли собственникам фирмы. Эти люди стали называться менеджерами.

В настоящее время существует некоторый минимум различных характеристик для современного менеджера. Одной из характеристик является стиль управления.

В настоящее время существует некоторый минимум различных характеристик для современного менеджера. Одной из характеристик является стиль управления.

Актуальность этого вопроса в современных условиях очевидна. Стиль управления руководителя своими подчиненными во многом определяет успех организации, динамику развития фирмы. От стиля руководства зависят мотивация работников, их отношение к труду, взаимоотношения и многое другое. Таким образом, эта область менеджмента имеет огромное значение в управлении.

Цель данной работы – изучение сущности руководства и ее основных стилей.

В своей работе я попытаюсь ответить на следующие вопросы:

1. Какова сущность руководства?
2. Какие основные модели управления существуют?
3. Кого можно назвать менеджером-лидером?

Глава 1. Руководство: понятие и основные модели

#  1.1 Понятие руководства

Прежде всего руководство стоит рассматривать как процесс, который, в свою очередь, может быть разбит на отдельные действия и шаги руководителя, направленные на достижение промежуточных, оперативных целей. Другим элементом руководства является непосредственное влияние на подчиненных, учеников, друзей и т.п. Наличие такового со стороны одного человека позволяет выделить лидера, способного подчинить себе остальных с их добровольного согласия. Такая готовность быть ведомым может быть как осознанной, так и подсознательной. Обычно человек готов идти за кем-то, подчиняться лишь в случае, если видит в этом те или иные выгоды для себя. Это может быть награда, поощрение, личная выгода и т.д.

Уровень подчинения зависит от мотивации, личных взаимоотношений, организаторских талантов руководителя, качества руководства.

Третий элемент руководства – обязательное наличие последователей и общей цели, на достижение которой будут направлены совместные усилия. Личные цели отдельных индивидов заставляют менеджера либо выполнить их во имя решения общей задачи, либо подчинить их достижению общей цели, то есть цели индивида в группе должны быть либо подчинены целям всей группы, либо не мешать их достижению. Чтобы ситуация складывалась именно так, а никак иначе, руководитель должен применить всю свою энергию и власть.

Как видно из данного выше определения, конечной целью деятельности руководителя является достижение целей организации, что он, естественно, делает не без помощи подчиненных. А привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации – это и есть стиль руководства.

Каждый руководитель в процессе управленческой деятельности выполняет свои обязанности в свойственном только ему стиле. Стиль руководства выражается в том, какими приемами руководитель побуждает коллектив к инициативному и творческому подходу к выполнению возложенных на него обязанностей, как контролирует результаты деятельности подчиненных. Принятый стиль руководства может служить характеристикой качества деятельности руководителя, его способности обеспечивать эффективную управленческую деятельность, а так же создавать в коллективе особую атмосферу, способствующую развитию благоприятных взаимоотношений и поведения. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его забота, прежде всего о человеческих отношениях или, прежде всего, о выполнении задачи - все отражает стиль руководства данного руководителя.

Стиль отличается устойчивостью, которая проявляется в частом применении разных приемов управления. Но эта устойчивость относительна, так как стилю обычно характерен динамизм. Правильно выработанный стиль руководства соответствующий сложившийся ситуации способен преодолеть, казалось бы, непреодолимые препятствия. И он приведет систему к неожиданно высоким конечным результатам. Стиль руководства во многом определяется индивидуальными качествами руководящего лица. Но при всей их значимости особенности личности не исключают другие компоненты, формирующие стиль управления. Компоненты эти составляют субъективный элемент стиля, но стиль всегда имеет и общую объективную основу.

Объективно, какой бы стиль не был избран руководителем, его выбор определяется сознательной целью, которая характеризует способ и метод его действий. Кроме этого существуют и другие объективные компоненты стиля. К ним относятся: закономерность управления; специфика сферы конкретной деятельности; единые требования, предъявляемые к руководителям; социально - психологические черты исполнителей (возраст, пол, квалификация, профессия, интересы и потребности и пр.); уровень иерархии управления; способы и приемы управления, используемые вышестоящими руководителями. Данные объективные слагаемые стиля показывают сочетание в деятельности руководителя, производственной функции и функции регулирования взаимоотношений в коллективе, характер сложившихся в ней традиций и приемов общения, а тем самым и стиль работы.

Любая управленческая деятельность имеет и субъективную основу. Руководитель, прежде чем принять какое - либо решение сначала мысленно продумывает все возможные способы воздействия на подчиненных и выбирает в зависимости от ситуации наиболее на его взгляд целесообразные. И, несмотря на то, что обязанности руководителя предписываются должностной инструкцией, стиль работы имеет отпечаток неповторимой личности руководителя. Именно в стиле руководителя проявляются его личные качества, которые несколько изменяются в зависимости от особенностей и потребностей коллектива. Сильное воздействие на стиль оказывают интеллект и культура руководителя, уровень профессиональной и политической подготовки, особенности характера и темперамент, нравственные ценности руководителя, умение внимательно относится к подчиненным, способность вести за собой коллектив, создавать атмосферу увлеченности работой, нетерпимости к недостаткам и равнодушию.

Следовательно, в стиле руководства выделяют, с одной стороны, его общую объективную основу, а с другой стороны, присущие данному руководителю способы и приемы осуществления управленческих функций. Объективная составляющая стиля определяется совокупностью социальных и экономических требований к руководящей деятельности. Субъективные компоненты характеризуются чертами личности руководителя. Но если в стиле нельзя четко выделить его объективную основу, то никакие, даже самые прекрасные, качества руководителя не способны обеспечить успех деятельности организации.

Можно выделить основные факторы, характеризующие стиль руководства:

Требования, предъявляемые к руководителям в отношении их компетентности, деловитости, ответственности, личных качеств, нравственности, характера, темперамента и пр.;

Специфика системы - ее цели и задачи, управленческие структуры и технология управления, функции руководителя;

Окружающая производственная среда - технологический уровень производства, форма организации труда, обеспеченность материальными ресурсами и т. п.;

Особенности руководимого коллектива - его структура и уровень подготовленности, характер сложившихся в нем взаимоотношений, его традиции и ценности.

Стиль работы определяет не только деятельность руководителя, он непосредственно сказывается на всех сторонах деятельности системы и непосредственно на подчиненных.

Таким образом, каждая организация представляет собой уникальную комбинацию индивидов, целей и задач. Каждый управляющий - это уникальная личность, обладающая рядом способностей. Каждый руководитель является творцом того стиля управления, который он применяет на практике. Но при этом он учитывает множество объективных и субъективных условий и обстоятельств, в зависимости, от которых стиль получает свое конкретное содержание. Стиль представляет собой социальное явление, так как в нем отражены мировоззрение и убеждения руководителя, а так же он во многом определяет результаты деятельности всей системы.

# 1.2. Стили руководства

Поведенческий подход создал основу для классификации стилей руководства или стилей поведения. Это стало серьезным вкладом и полезным инструментом понимания сложностей лидерства. Этот подход к изучению лидерства сосредоточил свое внимание на поведении руководителя. Согласно поведенческому подходу, эффективность определяется не личными качествами руководителя, а скорее его манерой поведения по отношению к подчиненным.

Важный вклад поведенческого подхода в теорию лидерства заключается в том, что он помог провести анализ и составить классификацию стилей руководства. Стиль руководства в контексте управления, как уже отмечалось, − это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его забота, прежде всего, о человеческих отношениях или, прежде всего, о выполнении задачи − все отражает стиль руководства, характеризующий данного лидера.

Стили могут классифицироваться по разным критериям:

*А. Критерий участия исполнителей в управлении.*

Наиболее четко здесь различают три стиля:

- авторитарный (единолично менеджер решает и приказывает - сотрудники исполняют),

- сопричастный (сотрудники участвуют в той или иной мере в принятии решений),

- автономный (менеджер играет сдерживающую роль - сотрудники решают сами, обычно большинством):

Авторитарный стиль управления имеет разновидности:

- диктаторский стиль (менеджер все решает сам, сотрудники исполняют под угрозой санкций),

- автократический (менеджер имеет в своем распоряжении обширный аппарат власти),

- бюрократический (авторитет менеджера покоится на формальных иерархических положениях системы),

- патриархальный (менеджер имеет авторитет "главы семьи", сотрудники неограниченно ему доверяют),

- благосклонный (менеджер использует свои неповторимые личные качества и пользуется высоким авторитетом, сотрудники поэтому следят за его решениями).

Сопричастный стиль тоже имеет варианты:

- коммуникационный стиль (менеджер затрудняется в принятии решения и информирует сотрудников, последние задают вопросы, высказывают свое мнение, однако, в конце концов, должны следовать указаниям менеджера),

- консультативный стиль управления (то же самое, но решения принимаются совместно совещательно),

- совместное решение (менеджер выдвигает проблему, указывает ограничения, сотрудники сами принимают решение, менеджер сохраняет право вето).

*Б. Классификация стилей управления по преимущественному критерию функций управления:*

- управление через инновацию (разработка инновации - как руководящее задание).

- управление с помощью задания цели (На каждом иерархическом уровне задают цели, имеется свобода в методе ее достижения, ограниченная сметой и контролем).

Преимущества: свобода реализации, осуществление личных целей, ответственность за результат.

Недостатки: жесткая система планирования, интенсивный контроль, отсутствие сопричастности сотрудников, издержки на контроль.

- управление через согласование цели (Это смешанная форма управления через задание цели и через сопричастность сотрудников. Сотрудники принимают участие в установлении целей).

Преимущества: согласование целей - лучшее условие их достижения, свобода в реализации, ориентировка на цель, а не на способ, осуществление личных целей в работе, общий контроль, ответственность, сопричастность.

Недостатки: жесткая система планирования, затраты времени на согласования, противоречия с иерархической системой, интенсификация контроля.

- управление через правила решения.

- управление через мотивацию.

- управление через координацию.

- управление только в исключительных случаях (менеджер оставляет за сотрудниками решения, связанные с выполнением задач. Вмешательство происходит в исключительных случаях - особо критические ситуации, игнорирование возможности решения, отклонения от заданных целей).

*В. Критерий ориентации на сотрудников или на выполнение задач.*

Пять типичных стилей руководства:

Стиль 1.1 (слабое управление) - нет давления на сотрудников, нет заботы о них, также слаба забота о решении задач менеджмента. Полезная отдача мала.

Стиль 9.1 (управление по задачам) - с сотрудниками обращаются, как с исполнительными механизмами, можно добиться высокой эффективности, но страдают человеческие отношения.

Стиль 1.9 (клубное управление) - господствует дружеская атмосфера, но пренебрегают решением задач.

Стиль 5.5 (управление по среднему пути) - достигается компромисс между требованиями по работе и интересами сотрудников, средняя производительность труда.

Стиль 9.9 (сильное управление) - идеальный стиль.

Успех стиля управления можно оценивать по воздействию на прибыль и издержки. При оценке надо также использовать критерии, относящиеся к задачам:

- по разработке продукции,

- организации,

- управлению персоналом (продолжительность отсутствия, удовлетворенность работой, готовность к перемене работы, чувство собственного достоинства, творческие качества, инициативность, готовность к учебе).

Наконец, применение стилей управления имеет определенные ограничения (правовые, этические, ценности предпринимательства). Эффективность стилей управления нельзя оценивать вне конкретных ситуаций. При этом следует учитывать:

- личные качества (представления о ценностях, самосознание, основная позиция, отношение к риску, роль личных мотивов, авторитет, производственный и творческий потенциал, уровень образования),

- зависимость от предстоящих задач (содержат ли они творческие или новаторские элементы, степень сформулированности, наличие опыта их решения, решаются ли они планово или как внезапно возникающие, должны ли выполняться индивидуально или в группе, давление сроков),

- организационные условия (степень жесткости оргструктуры, централизованное и децентрализованное решение задач, количество инстанций принятия решения, четкость путей информации и связи, степень контроля),

- условия окружающей среды (степень стабильности, условия материального обеспечения, социальная безопасность, господствующие общественные ценности и структуры).

Предпочтительность стиля управления в зависимости от крайних (идеализированных) ситуаций показана в табл. 1.

Таблица 1

Характеристики авторитарного и сопричастного стилей управления

|  |  |
| --- | --- |
| Характеристики ситуаций | Стили управления |
| Авторитарный | Сопричастный |
| Личные качества | Пессимистическое мировоззрение, большая крутизна, стремление к надежности, мало собственной инициативы.Исполнение долга. | Оптимистическое мировоззрение, малая крутизна, готовность к риску, высокая собственная инициатива.Творчество/инновации |
| Условия постановки задач | Четко определенные, большой опыт, плановые задания, индивидуализированные задания, давление сроков. | Слабо определенные, малый опыт, импровизированные задания, нет давления сроков. |
| Организационные условия |  Строгая организация, формальные структуры, централизованное распределение, единичная инстанция, вертикальная информация. | "Рыхлая" организация, неформальные структуры, децентрализованное распределение, множественные инстанции, свободная информация. |
| Условия окружающей среды | Кризисная ситуация, авторитарное доминирование ценностей. | Процветание.Освобожденные ценности |

Если такие идеализированные ситуации присутствуют, то возникает воздействие на эффективность управления в соответствии с табл. 2.

Таблица 2 Оценки эффективности различных стилей управления

|  |  |
| --- | --- |
| Критерии эффективности | Стили управления |
| Авторитарный | Сопричастный |
| Эффективность достижения цели | Обеспечение выживания в случае кризиса.Снижение издержек в условиях дефицита времени.Большие затраты на квалифицированного менеджера.Незаинтересованность сотрудников в экономии средств.Частое отсутствие менеджера. | Использование рыночных шансов через заинтересованных сотрудников.Снижение убытков в отсутствие менеджера.Большие затраты на координацию. |
| Эффективность выполнения заданий | Быстрые решения.Решения, приближенные к оптимальным.Использование творческого потенциала только менеджера. | Медленное решение.Решение с пониманием дела.Использование творческого потенциала менеджера и сотрудников. |
|    | Четкое распределение ролей.Зависимость от менеджера. Удовлетворенность авторитарно распределенных сотрудников. | Нечеткое распределение ролей.Независимость от менеджера.Удовлетворенность свободно распределенных сотрудников. |
| Гуманистические факторы | Организационные требования к резерву.Недовольство эмансипированных сотрудников.Стихийность, потеря инициативы сотрудников. | Более высокие требования к резерву менеджеров.Путаница, недовольство среди верящих авторитетам.Заинтересованность, обязательность, инициативность сотрудников. |

В результате можно сделать вывод, что поведение менеджера должно соответствовать ситуации, гибкость стиля является важным признаком качества менеджера. Следует не только менять стиль управления, но и создавать соответственные ситуационные условия (формировать ситуацию через подбор кадров, изменять оргструктуры и организацию труда).

### Глава 2. Менеджеры нового типа

#  2.1. Менеджеры-лидеры

Просто хорошие менеджеры, к сожалению, не в состоянии встать во главе фундаментальных преобразований. Для этого нужны руководители нового типа, обладающие принципиально иным мышлением и специфическими способностями. Необходимо, чтобы они могли устанавливать системообразующие связи, влиять на окружающих, изобретать новые методы управления, менять свой стиль руководства в соответствии с обстоятельствами. Только такие менеджеры–лидеры сумеют достучаться до сердец своих сотрудников и вдохнуть в них энергию, необходимую для проведения реформ. Если высшему руководству удастся создать в рядах управляющих среднего звена «критическую массу» подобных активистов, у компании будет гораздо больше шансов на успех. Как бы ни были талантливы топ-менеджеры, им все равно нужны «полевые командиры» для продвижения своих идей до самых нижних уровней возглавляемой ими организации.

**Владельцы роскошных директорских кабинетов** редко становятся реальной движущей силой процесса преобразований. Активное участие высшего руководства в проведении реформ крайне необходимо, но во главе этих процессов становятся, как правило, руководители среднего и нижнего уровня. Они-то и оказывают решающее влияние на эффективность работы всего персонала.

Постоянно усложняющиеся процессы преобразований охватывают все больше и больше компаний, а это требует притока все новых и новых ярких личностей. Поскольку лидеров «божьей милостью» всегда не хватает, неудивительно, что многие проекты не доводятся до конца. Даже хорошо продуманные программы, разработанные прогрессивными топ-менеджерами, могут просто захлебнуться в потоке проблем.

Самая большая трудность фундаментальной трансформации заключается отнюдь не в построении правильной концепции, не в реорганизации основных бизнес-процессов и даже не в том, насколько глубоко постигли искусство управления высшие руководители компании. Ключевая задача состоит в изменении навыков и поведения сотен рядовых сотрудников, а ее решение зависит главным образом от способностей менеджеров среднего и нижнего звена и от их отношения к проводимым реформам.

**Особенности мышления лидеров**

К сожалению, просто хорошие менеджеры, как правило, не могут стать подлинными лидерами, способными реформировать деятельность корпораций. Причина такого положения вещей — особенности их мышления. Обычные менеджеры стремятся поддерживать порядок и контроль, обеспечивать выполнение поставленных задач в рамках выделенных бюджетов и имеющихся ресурсов. Их основной мотивацией является персональная карьера, и они часто перепоручают полученные ими задания подчиненным. Менеджеры–лидеры, напротив, нацелены на перетряхивание всего и вся и стараются привлечь к решению важнейших задач как можно больше работников. Они считают главным мерилом своего успеха рост эффективности компании в целом, и им нравится влезать во все самим.

Обычные менеджеры могли бы научиться действовать в соответствии с новыми для них принципами, изменив свое мышление, но на такое способны немногие. Лидеры преобразований отличаются рядом особенностей, главными из которых следующие:

**способность к установлению системообразующих связей между тремя факторами, обусловливающими успех преобразований**, — рыночными реалиями, устремлениями высшего руководства и возможностями персонала компании;

**умение влиять на выше- и нижестоящих сотрудников**, а также равных по рангу коллег, пробуждая в них сильнейшие стимулы к участию в реформах;

**талант изобретения новых инструментов**, обеспечивающих практическое внедрение намеченных изменений на основе постоянно пересматриваемых подходов;

**способность к изменению стиля лидерства** (аналогичная умению игроков в бейсбол бить с разных концов площадки).

***Установление системообразующих связей***

Менеджеры–лидеры координируют стратегические идеи и замыслы высших руководителей с развитием событий на рынке и с реакцией рядовых сотрудников компании. Они требуют все новых и новых данных о самых разнообразных аспектах рыночной ситуации, не признавая отказов в ответ на свои запросы. При этом они никому не верят на слово и сами регулярно беседуют с клиентами, а также стремятся узнать из первых рук, каковы намерения конкурентов. Приведем несколько примеров.

Как и другим крупным нефтяным корпорациям, фирме Mobil пришлось пережить период быстрого сокращения объемов работ на американских нефтяных месторождениях. После трехкратного массового увольнения сотрудников практически не осталось каких-либо эффективных способов обеспечения их мотивации. И тогда небольшая группа менеджеров разработала замечательный призыв: «Стань тем, на кого все равняются!».

Его воздействие оказалось поистине неотразимым: показатели операционной эффективности взлетели вверх. Не прошло и трех лет, как Mobil поднялась в своей категории компаний с последнего места на первое. Сходный метод был использован и в нефтяной корпорации Texaco. Рядовые сотрудники получили возможность высказать свое мнение о том, как возродить добычу на истощенных месторождениях США, и результаты не замедлили сказаться: за три года суточная производительность увеличилась со 150 до 250 баррелей на одного работника.

Корпорации General Electric удалось реорганизовать производство электромоторов в Форт Уэйне (шт. Индиана) таким образом, что рентабельность инвестиций (return on investments, ROI) выросла с нуля до уровня чуть менее 25%, и все это — благодаря введенной менеджерами–лидерами практике почти ежедневного информирования рабочих о ситуации на отраслевом рынке. В рамках такого подхода, нацеленного на стимулирование инновационной активности и увеличение производительности труда, использовались самые разнообразные методы — визиты клиентов корпорации на завод, анализ выпускаемых конкурентами товаров, а также «быстрая разведка рынка» (впервые к ней прибегла компания розничной торговли Wal-Mart). Быстрая разведка означает проведение еженедельных совещаний, на которых производственные руководители делятся друг с другом накопленными за неделю сведениями о событиях в тех или иных секторах рынка. Это позволяет им не только быть в курсе событий, но и немедленно принимать необходимые меры при получении информации о слабых местах конкурентов.

По мнению «полевых командиров», возглавляющих процесс преобразований, нет лучшего источника мотивации, чем рынок.

***Влияние на окружающих***

Программы реформ часто представляются в виде волн разнообразных инициатив, поднятых ветром перемен и пробегающих по всей организации, пронизывая ее во всех направлениях — как по вертикали (сверху вниз и снизу вверх), так и по горизонтали. Однако с точки зрения активистов из рядов управляющих среднего звена в данном случае более точной является аналогия с волнами от брошенного в пруд камня, энергия которых распространяется на все уровни компании и на всех ее сотрудников. Менеджеры–лидеры, способные повлиять на действия окружающих, и есть тот самый камень. Их воздействие концентрируется в первую очередь на подчиненных, но для успешных реформ этого недостаточно — они должны оказывать влияние на высшее руководство и на коллег в других подразделениях.

Когда крупный банк TCB (Texas Commerce Bank) приступил к всеобъемлющей реорганизации бизнес-процессов, топ-менеджеры намеревались использовать в качестве основной идеи призыв к снижению издержек на 50 млн долл. Однако персонал оценил его как совершенно не способный вдохновить на подвиг. В ходе реализации проекта небольшая группа менеджеров среднего звена предложила директорам сменить «количественное» задание на простой лозунг: «Уберем то, что раздражает клиентов и сотрудников!». Он быстро завоевал умы тысяч банковских работников, и вскоре первоначальная цель сокращения затрат была достигнута.

Они научились преодолевать ограничения жесткой вертикальной иерархии, работать в неформальных сетевых сообществах и образовывать команды и группы, заряжающие всех энергией, которая столь необходима для повышения эффективности функционирования банка. У них хватает смелости и убежденности, чтобы высказывать директору своя мнения о тех или иных реалиях жизни банка, досконально известных им из повседневной работы.

Способность распространять свое влияние на всех окружающих означает нечто большее, чем особенность мышления лидеров трансформационных процессов. Такая черта подразумевает, прежде всего, что у них достаточно смелости изменять самих себя, приобретать новые знания, навыки и рисковать карьерой. И конечно, им необходимо мастерски владеть множеством инструментов воздействия и широким спектром подходов к решению поставленных задач.

***Постоянное изобретение новых методов***

Менеджеры нового типа редко пользуются испытанными стандартными подходами — они стремятся найти методы, наиболее эффективные в конкретной ситуации. Начав с применения способов, хорошо зарекомендовавших себя ранее (например, специфической процедуры решения проблем или особой структуры рабочей группы), они никогда на этом не останавливаются и обязательно добавляют элементы других моделей. По мере развертывания процесса преобразований вносятся все новые и новые изменения и дополнения в используемые подходы.

В течение двух лет Мэри Ливингстон возглавляла в корпорации AT&T команду из 30 менеджеров–лидеров, перед которой стояла задача трансформировать навыки и поведение десятитысячного персонала, подняв, таким образом, производительность труда подразделения по продажам. За это время она использовала десятки мобилизующих и направляющих подходов (от структурированных методик увеличения результативности до целевых программ повышения квалификации и полной реорганизации трудового процесса), многие из которых с первого раза не сработали. Однако Мэри и ее группа не отказывались от них, а пытались их модифицировать и повторяли попытки снова и снова. Итог — миллионы долларов, полученные в результате роста продаж и снижения издержек.

Фред Смагорински, управляющий компании Sealed Air (производителя пластиковых упаковочных материалов), тоже овладел множеством методов внедрения изменений в производственные процессы. Сначала он создал первичную пятиступенчатую процедуру оказания помощи заводским менеджерам в ликвидации «узких мест», затем расширил ее за счет серии подходов к решению межзаводских проблем, а потом добавил еще ряд усовершенствований, отражающих потребности клиентов. Кроме того, Фред ввел практику коллегиальной работы с заказчиками (включая совместные заседания и разработку мероприятий по перестройке бизнес-процессов), а также сформировал особые команды сотрудников, способные самостоятельно ставить и решать те или иные задачи. Он полагает, что разница между обычной реорганизацией и всеобъемлющей качественной трансформацией заключается главным образом в размахе осуществляемых перемен. При этом в обоих случаях должен использоваться один и тот же принцип: для повышения эффективности работы рядовых исполнителей необходимо адаптировать базовый подход к их конкретным запросам.

**Способность к изменению стиля лидерства**

Менеджеры, встающие во главе процесса корпоративных преобразований, никогда не выказывают приверженности одному-единственному способу руководства, так как прекрасно понимают, что их излюбленный стиль не всегда может оказаться наилучшим. Если им не удается его модифицировать, они находят среди окружающих тех, кто способен применить иной подход и взять на себя руководство определенным этапом программы; главное — достичь необходимых результатов.

**Качества лидеров**

Так кто же такие менеджеры–лидеры? Они все разные, но у них есть нечто общее — решительность в достижении высоких результатов за счет мобилизации человеческих ресурсов, которая подкрепляется целым рядом отличительных особенностей.

**Стремление к совершенству**. Лидеры корпоративных преобразований уверены в том, что будущее их компании зависит от успешной реализации программы трансформации. Они расценивают стоящие перед ними задачи как захватывающие, полезные и совершенно необходимые как для собственной самореализации, так и для процветания корпорации в целом.

**Способность противостоять неудачам**. Это качество развивается перед лицом конфликтов, неудач, неопределенности и риска. Конечно, лидеры предпочли бы обойтись без неудач, но они их не боятся. Демонстрируя способность возрождаться из пепла, они заражают своей храбростью всех окружающих.

**Готовность бросить вызов устоявшимся правилам**. Эти яркие личности охотно берут на себя решение неожиданно возникшей проблемы и не боятся разрубить запутанный узел, поставить под сомнение незыблемую ценность сложившегося статус-кво, взглянуть на происходящее под необычным углом зрения и т.д. Возникновение сложнейших препятствий не отбивает у них охоту к попыткам преодолевать их снова и снова. Они достаточно чутко реагируют на устремления топ-менеджеров и в то же время не нуждаются в подталкивании к активным действиям.

**Высокий уровень мотивации и способность заразить ею других**. Менеджеры нового типа передают остальным сотрудникам энергию, воодушевление и импульс к движению, указывают путь, дающий возможность последовать их примеру и взять на себя ответственность за происходящие изменения. Чтобы укрепить у подчиненных волю к победе на арене рыночной борьбы, они часто оперируют конкретными фактами, которые характеризуют предпочтения клиентов компании или действия ее конкурентов.

**Забота о людях**. Лидерам присуще чувство справедливости и стремление к тому, чтобы все достигли успеха. Они никогда не манипулируют людьми и никого не эксплуатируют — напротив, их отличает решимость помочь каждому сотруднику в достижении максимально возможных результатов.

**Чувство юмора**. Это качество нередко позволяет менеджерам–лидерам проходить через такие испытания, от которых у других давно опустились бы руки, и помогать окружающим в преодолении неразберихи, разочарований и неизбежных неудач. Своего рода «критическая масса» активистов, обладающих такими качествами, жизненно необходима для любой организации, осуществляющей глубокие реформы.

**Как развивать таланты лидеров**

Реформам нужны инициатива, энергия, порыв и предводители. Если топ-менеджерам удастся создать в рядах управляющих среднего звена «критическую массу» лидеров, способных встать во главе преобразований, то корпорация получит гораздо больше шансов на успех. Конечно, в некоторых случаях изменения вводятся сверху и на их внедрение хватает энергии генерального директора, но таких прецедентов немного и, как правило, роль директора в них оказывается сильно переоцененной. Недостаточно и создания команды высших руководителей компании. Как бы ни были талантливы эти руководители, им все равно нужны «полевые командиры» в лице менеджеров среднего звена, способствующие продвижению их идей и усилий до самых нижних уровней организации. И если таких кадров в распоряжении топ-менеджеров нет, осуществляемые ими реформы не окажут долгосрочного воздействия на эффективность работы всего персонала.

**Дефицит лидеров**

Спрос на такие личности гораздо выше предложения; к тому же ситуация усугубляется из-за постоянного разрушения среднего слоя менеджеров в корпоративной иерархии. Причины дефицита очевидны и сводятся к следующему. В наши дни подавляющее большинство организаций периодически сталкивается с тем, что для повышения эффективности их функционирования необходимы кардинальные изменения. Это означает, что работающие на всех уровнях сотрудники должны приобретать все новые знания и навыки. Однако временные рамки преобразований постоянно сужаются, а интервалы между этапами реформ сокращаются. Обычные менеджеры имеют мало опыта работы в перманентно меняющейся среде, а присущие им качества затрудняют процесс адаптации к новым условиям. Топ-менеджеры же не в состоянии выполнять стоящие перед ними задачи без помощи менеджеров–лидеров среднего звена: они понимают, что не смогут взаимодействовать с рядовыми сотрудниками (т.е. с нижним уровнем) напрямую.

Ясно, что проблему можно решить, собрав достаточное количество менеджеров–лидеров, однако это легче сказать, чем сделать. Прежде всего, руководители высшего уровня должны ответить на следующие ключевые вопросы.

Что такое «критическая масса» для данной конкретной ситуации? Сколько нужно менеджеров нового типа — 200 или 20?

В каких подразделениях можно обойтись обычными менеджерами, а в каких абсолютно необходимы специфические кадры? Нужно ли их ставить на главные позиции по всем направлениям или достаточно подключить к реализации лишь важнейших проектов?

**Поведение лидеров**

Менеджеры–лидеры понимают, насколько трудно приходится руководителям компании, и стараются им помочь. Они осознают, что роль директоров в процессе реорганизации столь же важна, как их собственная. «Полевые командиры» стремятся к формированию прагматичного партнерства с высшим менеджментом и, зная не понаслышке о сложности проведения в жизнь кардинальных изменений, не ждут положительного эффекта ото всех без исключения начинаний топ-менеджеров (как и не считают последних виновными в любой неудаче).

С другой стороны, им претят отказы, отговорки, надменные указания и мягкость по отношению к лентяям. Они принимают на себя ответственность не только за индивидуальную, но и за коллективную работу, а потому являются ярыми приверженцами метода управления на основе конечных результатов и заявляют, что их интересует не столько продвижение по служебной лестнице, сколько реальные преобразования. Эти активисты считают свой труд не напрасным, если им удается превзойти запланированные показатели и помочь другим сотрудникам достичь большего, чем те сами от себя ожидали. Признание со стороны руководства для них означает, что в следующий раз появится возможность проявить себя еще лучше.

Большинство обычных менеджеров среднего звена осознают свои слабые места и искренне стремятся воспитать в себе необходимые для лидеров качества. Но встречаются и своего рода самозванцы. Одни полагают, что справиться с новыми задачами можно старым испытанным методом — поручив работу подчиненным. Другие быстро усваивают терминологию, но упускают главное. Они называют любую группу командой, рассматривают наделение полномочиями как простое включение в рабочий процесс и оценивают степень продвижения к цели с точки зрения произведенных действий, а не результатов. Подобные фальшивые лидеры способны принести компании значительные неприятности, поэтому топ-менеджеры должны «выяснять с ними отношения», как только они появляются.

**Чего ждут лидеры от руководства**

«Полевые командиры» устанавливают высокие стандарты не только для себя, но и для своих руководителей. В то же время они признают, что для решения серьезных проблем необходимо определенное время и что лучше удовлетвориться синицей в руках, чем журавлем в небе. Их потребности и ожидания сводятся к трем пунктам — дисциплина, поддержка и стойкость на пути к намеченной цели.

**Установка на результат**

Для менеджеров–лидеров результаты превыше всего. По их мнению, топменеджеры обязаны придерживаться определенной этики деятельности, означающей одинаковое внимание ко всем индикаторам функционирования компании. Иными словами, нельзя отдавать предпочтение показателям, измеряющим созданную для акционеров стоимость (например, прибыли), забывая о тех, которые отражают выигрыш клиентов и персонала корпорации. Вот какие требования к высшему руководству устанавливают сами менеджеры–лидеры.

**Ставьте цели, ясные как сотрудникам фирмы, так и ее клиентам**. Лучше всего работа пойдет в том случае, если топ-менеджеры смогут четко определить главные цели предпринимаемых усилий. Мы, со своей стороны, будем рады сформулировать свои собственные целевые установки, но чем точнее они будут согласованы с общей стратегией, тем серьезней окажется мотивация исполнителей и концентрация их усилий на самых важных моментах. Нам нужно разработать такие показатели, которые соответствуют устремлениям руководства и обеспечивают адекватность отражения происходящих на рынке событий.

**Будьте требовательными**. Мы не ищем легких путей и не желаем ограничиваться скромными достижениями. Смысл наших усилий состоит в том, чтобы отличиться, причем не только в сравнении с конкурентами, но и по абсолютным показателям. Нам нужны задачи, решение которых, на первый взгляд, выходит за пределы наших возможностей. Мы осознаем ограниченность своего мышления и понимаем, что руководители имеют принципиально иное в дение перспектив и проблем, поэтому их убежденность в грядущем грандиозном успехе нередко оказывается гораздо сильнее нашей. Руководящие указания окажутся максимально эффективными, если мы увидим, что топ-менеджеры работают так же напряженно, как и мы, и не требуют от нас большего, чем от себя.

**Поощряйте хороших работников и разбирайтесь с плохими**. Слишком часто корпоративная система защищает сотрудников, не являющихся сторонниками предпринимаемой трансформации. Это несправедливо и действует на персонал компании расхолаживающим образом. Мы знаем, кто действительно одержим работой, и если предпочтение оказывают совсем другим, возникает вопрос — насколько серьезны намерения руководителей в отношении преобразований? Раз мы работаем лучше, то именно мы и должны получить признание. Пусть всех оценивают по заслугам.

**Поднимайте требования к результатам деятельности отстающих**. У любой крупной компании со сложной структурой есть отдельные виды деятельности или направления, результативность которых оставляет желать лучшего. Если такая ситуация сохраняется в течение длительного времени, то сотрудники подразделений, добивающихся высоких показателей, начинают испытывать разочарование и даже враждебность. В гонке под названием «реформа» ни у кого не должно быть форы. Это не значит, что мы ждем от всех аналогичных результатов или одинаково быстрых сдвигов. Просто мы весьма негативно относимся к такому положению дел, при котором к каким-либо подразделениям систематически предъявляются заниженные требования.

**Поощряйте успехи сотрудников именно в том, к чему вы стремитесь**. При организации команд следует найти способ поощрения не только индивидуальных, но и командных результатов работы. Поставив задачу добиться превосходного качества обслуживания клиентов, нельзя ограничиться наградой за достигнутый объем услуг. Деньги должны направляться туда, где они нужнее всего, тогда будут созданы стимулы для использования внедряемых вами подходов.

**Постоянная поддержка**

Самой тяжелой проблемой для менеджеров–лидеров является нестабильность поддержки со стороны высшего руководства: справляться с такой ситуацией гораздо сложнее, чем с неудачами. Помощь топ-менеджеров требуется как в благоприятные, так и в трудные периоды. Когда предпринимается необходимый, но рискованный шаг, в конечном счете оказывающийся неудачным, поддержка руководителей нужна еще больше, чем в случае успеха. Лидеры ждут от них следующего.

**Поощряйте наше стремление представить положение дел таким, каково оно есть, и прислушивайтесь к нашим аргументам**. Мы нуждаемся в защите высказанного нами мнения и в укреплении нашей уверенности в себе в случае его непопулярности. Руководители обязаны поддержать нас при возникновении публичной конфронтации с теми, кто противится преобразованиям или пытается направить их в другое русло (как правило, нас недолюбливают те сотрудники, которых устраивает статус-кво).

**Рискуйте так же, как и мы**. Топ-менеджеры должны вникать в трудные вопросы. Мы понимаем, что реализацию многих важных проектов им приходится кому-то перепоручать, но если они все время будут находиться над схваткой, наша задача сильно усложнится. Если сотрудники станут свидетелями того, как один из директоров лично рискует, содействуя продвижению реформ в том или ином направлении, они получат сильнейший стимул последовать его примеру. И нет более жалкого зрелища, чем топ-менеджер, старающийся не рисковать и одновременно требующий от своих подчиненных прямо противоположного.

**Не ограждайте нас от ошибок и неудач**. Нет двух одинаковых программ трансформации, и то, что когда-то сработало, в следующий раз может оказаться совершенно неподходящим. Поиск правильного подхода часто сродни игре по неизвестным правилам. Иногда мы ошибаемся, иногда терпим фиаско. Но неудачи нужны, и не только для нахождения конкретного правильного решения. Благодаря им мы получаем возможность набраться опыта, который пригодится для преодоления новых проблем.

**Будьте последовательными в высказываниях и поступках**. Топ-менеджеры обязаны объяснять любое предпринимаемое ими действие, хоть в чем-то противоречащее их первоначальным установкам. Многие сотрудники компании только и ждут сигнала, свидетельствующего о том, что объявленная реорганизация — это лишь очередной каприз руководства. Им достаточно тончайшего намека, чтобы утвердиться в своем мнении: ничего менять не нужно, а те, кто поставили себя под удар, начав преобразования, попросту не правы. Этим людям нужно совсем немного для подобных выводов, поэтому постарайтесь не провоцировать ситуаций, которые могут быть расценены ими как такой повод.

**Не сбиться с курса**

Преобразования требуют времени, напряженного труда и настойчивости. Управляющие среднего звена, ведущие за собой рядовых исполнителей, должны быть уверены в том, что руководителям компании не придет в голову свернуть с выбранного пути, даже если будет очень трудно. Нельзя и слишком рано объявить о победе, рассчитывая на усиление активности своих помощников, — эффект может оказаться прямо противоположным. Для менеджеров–лидеров крайне важно, чтобы руководители вновь и вновь акцентировали внимание персонала корпорации на главных направлениях преобразований, убеждая, таким образом, сотрудников в своей долгосрочной приверженности провозглашенному курсу. В связи с этим к топ-менеджерам предъявляются следующие требования.

**Создавайте возможности для развития лидерских качеств**. Чтобы накопить новые знания и навыки, необходимые для проведения реформ, требуется постоянно решать самые разные практические проблемы непосредственно на рабочем месте. Книгами и семинарами подобный опыт не заменишь. Следует предпринимать целенаправленные шаги для создания такой обучающей среды, которая обеспечит появление резерва менеджеров–лидеров.

**Работайте с непосредственными исполнителями**. Руководители должны узнавать о происходящем на нижних уровнях сами, а не через посредников. Не обязательно погружаться в соответствующие процессы слишком глубоко, но можно, например, провести несколько дней вместе с командой, решающей важную проблему или запускающей ответственный пилотный проект. Такое участие — не просто символ отеческой заботы; это самый лучший способ понять, как воспринимается опьяняющий дух перемен отдельными личностями.

**Оказывайте содействие в разработке комплекса методов, способствующих преобразованиям**. Наверное, разнообразие применяемых инструментов и подходов — это самый ценный ресурс для поддержки внутренней динамики процесса трансформации. Реформы вполне могут замедлиться, и тогда сотрудники с радостью вернутся к привычному укладу. Чем шире спектр используемых средств, тем быстрее удается справиться с ослаблением энергии перемен. Менеджеры–лидеры, конечно, сами разрабатывают подобные методы, но они будут весьма признательны руководителям за любую помощь.

**Наращивайте и диверсифицируйте опыт реформ, носителями которого являются менеджеры нового типа**. Чтобы увеличить «критическую массу» лидеров, необходимы периодические вливания свежей крови. Иногда ускорения реформ можно добиться только за счет привлечения опытных активистов со стороны. Лидеры, несущие на себе тяжесть реорганизации, не любят, когда при выборе кандидатуры на ту или иную ответственную должность высшее руководство забывает об уже имеющихся кадрах. Однако они всегда приветствуют укрепление своих рядов за счет новичков, обладающих необходимыми для осуществления преобразований качествами, которыми не могут похвастаться старожилы компании.

По мнению менеджеров среднего звена, встающих во главе корпоративных преобразований, высшее руководство компании не имеет права отдавать на волю случая развитие любого из аспектов этого процесса (взглядов и убеждений, опыта, инструментов и подходов), ибо все они являются залогом успеха реформ. Любая организация, вступившая на путь трансформации, должна следовать жесткому курсу на создание «критической массы» лидеров (выявлять и оценивать такие кадры, способствовать их развитию, доверять им ключевые посты и наращивать их численность). Нарождающиеся менеджеры нового типа представляют собой самый лучший источник будущей управленческой мощи и талантов.

**Заключение**

В заключении, отвечая на поставленные вопросы можно сказать следующее:

1. Руководство – это своего рода процесс, который может состоять из 3 элементов:

* Отдельные действия и шаги, направленные на достижение промежуточных, оперативных целей.
* Непосредственное влияние на подчиненных.
* обязательное наличие последователей и общей цели, на достижение которой будут направлены совместные усилия.

Стиль руководства – это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации.

Стиль руководства выражается в том, какими приемами руководитель побуждает коллектив к инициативному и творческому подходу к выполнению возложенных на него обязанностей, как контролирует результаты деятельности подчиненных.

В стиле руководства выделяют, с одной стороны, его общую объективную основу, а с другой стороны, присущие данному руководителю способы и приемы осуществления управленческих функций. Объективная составляющая стиля определяется совокупностью социальных и экономических требований к руководящей деятельности. Субъективные компоненты характеризуются чертами личности руководителя. Но если в стиле нельзя четко выделить его объективную основу, то никакие, даже самые прекрасные, качества руководителя не способны обеспечить успех деятельности организации.

Каждый управляющий - это уникальная личность, обладающая рядом способностей. Каждый руководитель является творцом того стиля управления, который он применяет на практике. Но при этом он учитывает множество объективных и субъективных условий и обстоятельств, в зависимости, от которых стиль получает свое конкретное содержание. Стиль представляет собой социальное явление, так как в нем отражены мировоззрение и убеждения руководителя, а так же он во многом определяет результаты деятельности всей системы.

2. Стили могут классифицироваться по разным критериям:

*1) Критерий участия исполнителей в управлении;*

*2) По преимущественному критерию функций управления;*

*3) Критерий ориентации на сотрудников или на выполнение задач.*

В 1 случае наиболее четко здесь различают три стиля:

- авторитарный (единолично менеджер решает и приказывает - сотрудники исполняют),

- сопричастный (сотрудники участвуют в той или иной мере в принятии решений),

- автономный (менеджер играет сдерживающую роль - сотрудники решают сами, обычно большинством).

Во 2 случае выделяют:

- управление через инновацию;

- управление с помощью задания цели;

- управление через согласование цели;

- управление через правила решения;

- управление через мотивацию;

- управление через координацию;

- управление только в исключительных случаях;

В 3 случае можно наблюдать такие стили как:

1. слабое управление
2. управление по задачам
3. клубное управление
4. управление по среднему пути
5. сильное управление

Успех применяемого стиля управления можно оценить по воздействию на прибыль и издержки.

3. Менеджерами – лидерами можно назвать тех менеджеров, которые обладают принципиально иным мышлением и специфическими способностями. Тех, которые могут устанавливать системообразующие связи, влиять на окружающих, изобретать новые методы управления, менять свой стиль руководства в соответствии с обстоятельствами. Только такие менеджеры–лидеры сумеют достучаться до сердец своих сотрудников и вдохнуть в них энергию, необходимую для проведения реформ. Если высшему руководству удастся создать в рядах управляющих среднего звена «критическую массу» подобных активистов, у компании будет гораздо больше шансов на успех. Как бы ни были талантливы топ-менеджеры, им все равно нужны «полевые командиры» для продвижения своих идей до самых нижних уровней возглавляемой ими организации.

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.

**Список использованной литературы**

1. Голдштейн Г.Я. Основы менеджмента: конспект лекций
2. Радугин А.А. Основы менеджмента. М., 1997.
3. Современный менеджмент: теория и практика – СПб: Питер, 2000. – 416 с.: ил.
4. Современная экономика: Учеб. Пособ. Для школ, лицеев, колледжей/ Под ред. О.Ю.Мамедова. – Ростов-на-Дону: ФЕНИКС,1996
5. Управление организацией: Учебник/ под ред. А.П. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.Соломатина. – М.: Инфра-М,2000
6. Бобровников Р. Эффективное управление.
7. Дуглас А. Лидеры нового поколения
8. Катценбах Д. Истинные лидеры преобразований.
9. Розанова В.А. Психологические основы предпринимательской деятельности руководителей. //Управление персоналом. – 1998. -№11.
10. Скрипник К.Д. Кутасова Т.Л. Еще раз о качествах руководителя. //Управление персоналом. –1997.-№8.