СТИЛИ РУКОВОДСТВА.

ВЫБОР ОПТИМАЛЬНОГО СТИЛЯ.

1. Качества руководителя и стили руководства.

Руководить – значит приводить

 сотрудников к успеху и самореализации.

 (В.Зигерт, Л. Лонг)

 Качества руководителя можно разделить на две группы. Первая группа – его деловые, профессиональные качества, используемые им методы и приемы управленческой деятельности.

 Вторая группа – интеллектуальные и личностные качества: знания, способности, интеллект, эмоционально-волевая сфера, особенности личности и характера.

 Вторая группа качеств по сравнению к первой обладает двумя особенностями. Во-первых, она является фундаментом, на котором строится профессиональная, управленческая компетентность руководителя. Во-вторых, она гораздо труднее чем первая, поддается коррекции: изменить стиль мышления или характер несравненно сложнее, чем усвоить методику принятия решений или технологию делегирования.

 Одно из основных психологических качеств руководителя – его мышление. В процессе практической деятельности руководитель должен уметь мыслить:

 - проблемно и преспективно, заранее определяя возможные трудности и способы их преодоления;

 - системно, охватывая все стороны дела и влияющие факторы;

 - практически и обосновано, отличая действительные факторы от субъективных мнений, реальное от желаемого или кажущегося;

 - неконсервативно, нешаблонно, сочетая приемущества накопленного опыта с орегинальными, новаторскими методами руководства;

 - оперативно, т.е. быстро реагируя на изменения производственной и хозяйственной обстановки, принимая самостоятельно наиболее рациональные решения в условиях дифицита времени;

 - последовательно и целеустремленно, добиваясь поставленной цели, отделяя главное от второстепенного, не зарываясь в «текучку»;

 - самокретично, проявляя способность трезво оценивать свои действия, максимально использовать положительный опыт других, совершенствовать профессиональные знания и навыки.

 Любой руководитель значительную часть своего рабочего времени тратит на общение. Поэтому важным профессиональным качеством руководителя является умение осуществлять деловое общение с людьми вне зависимости от эмоциональных оценок. Руководитель должен контролировать свое поведение так, чтобы негативное отношение к кому-либо не влияло отрицательно на характер деловых отношений с ним, а положительное отношение к работнику становилось ему известным и срабатывало как дополнительный стимул повышения активности.

 Другое важное качество руководителя – умение организовывать работу коллектива для достижения поставленных целей. Однако, чтобы эффективно организовать деятельность сотрудников, надо прежде всего быть организованным самому руководителю. Любое начинание может быть успешным лишь при условии неукоснительного соблюдения поставленных требований самим руководителем. Нет более сильного средства разрушить всякую организацию, чем нарушение тех правил, выполнение которых требуешь лишь от других. Поэтому самоорганизация руководителя, высокая требовательность к себе – исходный пункт всей организации управления.

 Ниже приводится перечень качеств хорошего руководителя, составленный по результатам зарубежных исследований:

1. обладает высокой сопротивляемостью к фрустрации, хладнокровен. Под фрустрацией понимается состояние, возникающее у человека при столкновении с препятствиями на пути к цели, которые он субъективно воспринимает как непреодолимые.
2. умение общатся с людми.
3. поощряет участие членов группы в обсуждении проблем, способен отказаться от своей точки зрения, если докажут, что она не оптимальна.
4. обсуждает свои качества, принимает замечания, но при этом сохраняет уверенность в себе.
5. выдержанно принимает и победы и поражения.
6. может выйти проигравшим без чувства поражения и принятся за новые проблемы.
7. способен удерживать высокий уровень усилий, энергичен.
8. компетентен в специфических проблемах управления.
9. умеет ясно, точно, коротко выразить мысли словами.
10. способен наслождатся организацией и управлением, любит хорошо поставить дело.
11. способен вызывать к себе расположение.
12. способен видеть изменения, происходящие как внутри организации, так и вне ее.
13. готов начать процессы изменения, управлять ими и использовать в интересах организации.
14. способен нести ответственность за порученное задание.
15. умеет продуктивно использовать свое время.

Слабый руководитель:

1. всегда сталкивается с непредвиденными обстаятельствами, так, как не способен предугадать их, почувствовать их приближение и приготовится к ним.
2. убежден, что знает дело и умеет его делать лучше всех, поэтому все старается сделать сам.
3. занят деталями, участвует во всех делах, из-за чего никогда не имеет времени. Принимает посетителей, держа в одной руке телефонную трубку, а другой подписывая приказ и в то же время консультируя стоящего у письменного стола сотрудника – вот принцип его работы.
4. «заваливает» бумагами письменный стол. Причем совершенно непонятно, какие из них важные, какие срочные, а какие и вовсе не нужны.
5. работает по 10-14 часов. Засиживается в учреждении допоздна. Работает даже по ночам.
6. всегда ходит с портфелем, в котором носит непрочитанные бумаги с работы – домой, а из дома – на работу.
7. решение старается отложить на завтра: ведь вопрос может решится сам или его решит кто нибудь другой.
8. никогда ничего не решает до конца, бремя нерешенных вопросов ложится на его плечи, давит на психику.
9. все видит белым или черным, для него нет оттенков, полутонов, нюансов.
10. склонен «из мухи сделать слона». Случайным, второстепенным деталям придает слишком большое значение, неспособен отличить главное от второстепенного.
11. старается принять наилучшее решение вместо того, чтобы принять выполнимое.
12. фамильярен с подчиненными; похлопывая по плечу или обнимая за талию, старается приобрести репутацию хорошего руководителя.
13. готов к любому компромиссу, чтобы избежать ответственности, склонен сваливать вину за свои ошибки на других, ищет «козлов отпущения».
14. работает по принципу «открытых дверей», к нему в кабинет идет кто хочет, когда хочет и по любому поводу.
15. когда каллективу присуждается премия или награда, он первый в списке, в президиуме занимает место в первом ряду.

Принцип Петера.

В любой иерархии каждый индивид имеет тенденциюподниматся до своего уровня некомпетентности.

Если вы способны выполнять свою работу эффективно и без напряжения, вам скажут, что эта работа не дает вам возможности проявить себя и по этому вы должны поднятся выше. Проблема состоит в том, что когда, наконец, вам достается нечто, с чем вы не сможете толком справится, то именно этот вид деятельности и становится вашим постоянным занятием, предоваясь которому вы «заваливаете» свою работу, приводите в отчаиние коллег и подрываете эффективность всей организации.

В системе, где компетентность служит основанием, а некомпетентность – преградой для продвижения, каждый отдельный работник остановится в конечном итоге на уровне своей некомпетентности.

Риск благородное дело

 Поскольку экономическая, производственная, деятельность часто связана с возможностью возникновения негативных последствий, неблагоприятных результатов, возникает потребность разработки методов и средств, уменьшающих вероятность их появления либо локализующих отрицательные последствия. Подобного рода действия, если пользоватся терминологией зарубежных специалистов, могут быть названы системой «менеджмента риска» или «управления риском».

 Эта практическая деятельность экспертов, лиц, принимающих решения и реализующих их по смягчению воздействия негативных последствий риска на управляемую систему. Концепция управления риском включает в себя три основные позиции: разроботка и осуществление мер, при помощи которых могут быть нейтрализованы или компенсированы вероятные негативные результаты предпринимаемых действий.

 Содержательная сторона менеджмента риска, на наш взгляд, включает в себя следующие основные элементы.

1. подготовительный этап управления риском предлагает сравнение характеристик и вероятностей риска, полученных в процессе процедуры анализа и оценки риска, для выявления альтернатив, в которых величина риска остается социально-приемлемой, и установления на этой основе приорететов, то есть выделение круга проблем и вопросов, требующих первоочередного внимания. Тем самым объективно возникает возможность ранжировать имеющиеся альтернативы по принципу приемлемости содержащегося в них риска: риск приемлем полностью, приемлем частично, неприемлем вообще.

(А.П. Алыгин Москва 1991г. «грани экономического риска» стр. 32-38)

1. на втором этапе осуществляются:

- выбор различнах мер, способствующих устранению или минимизации возможных отрицательных последствий риска. Например, при принятии решения о выпуске продукции, потенциально опасной для здоровья людей (краски, лаки, растворители, аэрозоли т.д.), используются ярлыки, надписи, наклейки предупредительного характера;

- разработка организационных и операционных процедур предупредительного характера, включающих в себя конкретные рекомендации действий для лиц, принимающих и реализующих рискованные решения в том случае, если возникли неблагоприятные последствия при осуществлении конкретной экономической задачи.

 Один из вариантов, позволяющих своевременно реагировать на отрицательные последствия деятельности в ситуации риска, связан с созданием ситуационных планов. Эта процедура включает в себя следующие моменты: выявление основных факторов внешней среды и управляемой системы, влияющих на результаты деятельности в ситуации риска; установление масштабов возможного воздействия на процесс реализации решения и вероятности проявления воздействия этих факторов; составление нормативного плана, который исходит