**Содержание**

Введение

1. Управленческие роли руководителей

2. Содержание деятельности руководителей. Типология руководителей

3. Методика развития организации

4. Тест «Стиль управления» А.В. Журавлёв

Заключение

Литература

**Введение**

Психология управления – еще сравнительно молодая отрасль психологической науки. Однако она уже положительно зарекомендовала себя и в комплексных социально-экономических исследованиях, и как учебная дисциплина в системе повышения квалификации руководящих кадров.

Психология управления формировалась и развивалась на стыке ряда психологических дисциплин: инженерной психологии, психологии труда, социальной и педагогической психологии. Объекты и проблемы исследования рассматривались и решались с точки зрения организации управленческих отношений. Объектами анализа становились личность в организации, межличностные отношения в системе руководства-подчинения, стиль руководства в зависимости от индивидуальных и личностных свойств.

На практике власть реализуется в процессе руководства, то есть, деятельности по управлению совместным трудом людей, их поведением, обеспечивающей достижение целей организации.

Умение руководить - это прирожденное свойство человека, которое можно лишь развить в течение жизни, приобретая для этого необходимые знания, навыки и переосмысливая личный опыт.

**Цель работы** – изучить стили руководства.

Для достижения цели необходимо решить ряд **задач**:

1. Определить управленческие роли руководителей;
2. Раскрыть содержание деятельности руководителей и изучить типологию руководителей;
3. Описать методику развития организации.
4. Провести тест А.В. Журавлева «Стиль управления».

**1. Управленческие роли руководителей**

Прежде чем обратиться к управленческим ролям руководителя, напомним, как трактуется это понятие в социальной психологии. Под ролью понимается функция, нормативно одобренный образец поведения, ожидаемый от каждого, занимающего данную позицию. Среди ролей различают конвенциональные и межличностные роли. Ролевая функция личности предполагает использование прав и выполнение определенных обязанностей.

Конвенциональные роли связаны со стандартизированными правами и обязанностями руководителя, исполнителя. Во многом эти роли определены должностью, которую занимает данное лицо. Межличностные роли так же, как и конвенциональные, основываются на соблюдении социальных норм поведения, но выполняются в зависимости от индивидуально-психологических и личностных особенностей людей, вступающих в процесс общения.

Социальные роли наиболее ярко проявляются в совместной работе лиц, организованных в группы. От того, каким образом выполняются обязанности, зависит авторитет, уважение и признание данной личности.

Все руководители, независимо от того, к какому уровню управления они относятся, выполняют различные социальные и управленческие роли. Руководитель выполняет многие роли, которые соответствуют его реальному положению, т.е. статусу, в организации.

Управленческие роли руководителя не идентичны социальным ролям. У них есть своя особая специфика.

**2. Содержание деятельности руководителей. Типология руководителей**

Основная задача менеджера — постоянно руководить людьми в процессе их труда. Цель управления людьми, вовлеченными в общий трудовой процесс, — выполнение реальной работы и получение определенных результатов. Чтобы достигнуть общей цели, необходима координация деятельности многих людей, т.е. управление как процесс необходимо для достижения групповых целей, с которыми не в состоянии справиться один человек. В современных организациях от менеджера зависит решение целого ряда задач. Основные из них:

1) постановка целей;

2) мотивирование и стимулирование труда персонала;

3) определение методов получения производимой продукции. Работа менеджера в современных организациях состоит в том, чтобы управлять не только производством, но и руководить людьми. Каждый менеджер имеет необходимые знания в экономической, технической и других областях деятельности. Но этого недостаточно, чтобы эффективно управлять людьми. Эффективное управление предполагает обязательное знание закономерностей человеческого поведения.

Очень важно, чтобы руководитель организации понимал необходимость использования всех знаний, которыми владеют сотрудники. По этому поводу были сформулированы Р. Лайкертом следующие варианты учета этого фактора:

1. Использование знаний, которыми обладают работники высшего уровня.

2. Использование знаний, которыми обладают работники высшего и среднего уровней.

3. Использование знаний, которыми обладают работники всех уровней в определенной ограниченной области.

4. Использование знаний, которыми обладают работники всех уровней в широком плане.

С изменением конкретной управленческой ситуации менеджер должен четко представлять реакции, характер и поведение своих подчиненных. В этом случае он обязан прогнозировать, каким образом будут вести себя отдельные подчиненные, а также целые работающие группы (коллективы). Практические знания по психологии здесь крайне необходимы.

Однако совершенно несправедливо требовать от руководителя знания всех своих подчиненных, участвующих в процессе производства. Более важным для него является знание производства, а также требований производства к человеку.

Управлять людьми в процессе производства намного сложнее, чем физическими объектами, т.к. ответные реакции человека, его желания, стремления и т.д. очень разнообразны. Трудность работы руководителя усугубляется тем, что он должен хорошо уметь предвидеть поведение и реакции своих подчиненных. Законы и нормы группового поведения людей призваны регулировать их деятельность, а в некоторых случаях — ограничивать определенные нежелательные их действия. Не всегда интересы организации и собственные интересы людей тесным образом связаны между собой.

Совершенно необходимым является умение оценивать своих подчиненных по их поведению, а не по эмоциональному отношению к ним.

В силу особенностей человеческой коммуникативной деятельности люди часто говорят не то, что думают. Это также должен иметь в виду менеджер. Данное обстоятельство способствует тому, что менеджер не всегда имеет правильную и надежную информацию о чем-либо в процессе управления деятельностью людей, что вносит значительные искажения в сведения о проблемах, задачах, которые приходится решать с помощью своих подчиненных. Людям свойственно не просто сообщать сведения, которые они извлекают в процессе работы, а интерпретировать виденное или слышанное. В связи с этим факты и вымыслы бывает трудно отделить друг от друга.

Успешность управления в значительной степени зависит также от того, насколько подчиненные получают ясные и четкие формулировки от менеджера. Немаловажным является также, насколько подчиненные правильно понимают требования и задачи, которые необходимо решить. Но прежде чем отдавать конкретные распоряжения своим подчиненным, менеджер обязательно должен удостовериться, как подчиненные понимают данную управленческую ситуацию. Только после этого можно формулировать персональные задания в четких и доступных для понимания выражениях.

Одной из существенных трудностей в управлении людьми является налаживание обратной связи. В обычном понимании под обратной связью в практике управления понимается информация, которая поступает от исполнителей. Она может быть как положительная, так и отрицательная.

Подчиненные не всегда в состоянии понять, что результаты, полученные ими, не соответствуют тем требованиям, которые предъявлялись менеджером. Правильная обратная связь в сочетании с положительным мотивирующим воздействием, идущим от менеджера, может стать сильным средством побуждения работающего к положительному отношению и выполнению своих обязанностей.

Люди не будут результативно трудиться, если не заботиться о побуждении у них интереса к работе. В известном смысле слово "интерес" может выступать в двух значениях. В первом он понимается как форма удовлетворения материальных потребностей человека, в другом — как положительное эмоциональное отношение личности к предмету или процессу деятельности.

Важнейшей задачей всех менеджеров является установление чет-{сих и ясных целей для исполнителей. В западных руководствах по менеджменту существует развитая философия менеджмента.

Руководитель в своей работе исходит из определенных принципов. Во-первых, работник должен с помощью руководителя четко усвоить как поставленные перед ним цели, так и возможные результаты, которые он должен достигнуть.

Во-вторых, хороший руководитель активно руководит деятельностью персонала. В этом отношении работнику нужно дать понять, что он является активной личностью, обладает определенной самостоятельностью при выполнении задач, а также может в нужный момент получить поддержку от своего руководителя.

Руководитель должен общаться со своими работниками на профессиональном языке, четком и понятном. При хорошем управлении наличие плохих отношений между руководителем и его подчиненными исключается, если речь идет о длительном периоде времени. Очень важным моментом в работе руководителя является правильное соизмерение задачи и способностей исполнителей.

Психологическое состояние работника в процессе труда должно поддерживаться на должном уровне руководителем. Руководить работниками менеджер должен таким образом, чтобы они высказывали удовлетворение самой работой. Практики менеджмента считают, что вызывать реакцию недовольства эффективное управление не допускает. Процесс работы персонала должен контролироваться на всех стадиях.

**Основное содержание деятельности руководителей различных уровней управления**

**Высший уровень управления**

Выбор основного направления деятельности организации с учетом внешних и внутренних факторов работы. Постановка стратегических целей, организация стратегического планирования; прогнозирование работы компании на определенный отрезок времени. Предвидение будущих результатов эффективности компании. Ответственность за все решаемые в организации задачи и принимаемые решения. Полное владение информацией о задачах, средствах их решения, о конкурентах и обстановке на рынке. Реализация власти и полномочий в соответствии с имеющимся статусом и ролями.

**Средний уровень управления**

Знание полной информации о задачах данного уровня. Руководство малыми (рабочими) группами. Ответственность за деятельность этих групп. Осуществление лидерских функций. Управление групподинамическими процессами. Ответственное поведение за сплоченность групп, групповое единство, групповое мотивирование, принятие всеми членами групп организационных целей, формирование ценностно-ориентационного единства. Мотивирование отдельных работников, а также всей группы. Участие в выполнении всех функций управления. Борьба с конфликтам.

**Низовой уровень управления**

Оперативное управление функционирование производства. Непосредственный контакт с каждым членом рабочей группы. Осуществление индивидуального мотивирования каждого работника. Постоянное общение с членами группы. Организация деятельности исполнителей. Контроль за выполнением заданий. Разрешение деловых и межличностных конфликтов. Решение текущих задач управления. Осуществление обратной связи с персоналом.

**3. Методика развития организации**

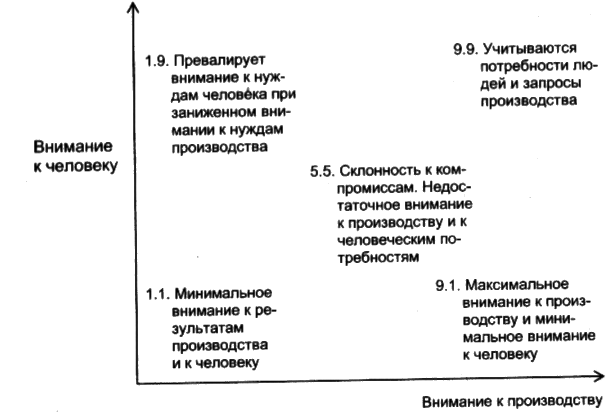
Во многих работах по менеджменту приводится методика развития организации, так называемая «решетка менеджмента».Ее авторами являются американские ученые Роберт Блэйк и его сотрудница Джейн С. Моутон. Методика описана в работе этих авторов "Психология поведения на предприятии". Книга переведена на 25 языков мира и издана большими тиражами.

Р. Блэйк и Дж. С. Моутон создали оригинальный подход в оценке типологии менеджеров в целях их дальнейшего обучения. Зная свое место в "решетке менеджмента", каждый менеджер в состоянии оценить самого себя, более четко определить цели и повысить свою квалификацию.

Таким образом, "решетка менеджмента" имеет практическую направленность в целях улучшения работы менеджеров. Она дает Возможность представить типологию современных менеджеров и использовать ее в целях улучшения управления.

Р. Блэйк и Дж. С. Моутон выделили два параметра — две "силовые линии", на основании которых построена схема, представляющая пять типов менеджеров. Одна силовая линия — это "внимание к человеку", другая силовая линия — "внимание к производству".

Каждый тип менеджера обозначается определенными цифрами. На каждой силовой линии выделено по пять характерных типов управленческого поведения. Каждый из них имеет соответствующую цифру (см. рис 1.).



**Рис.1. "Решетка менеджмента"**

Так, цифра 9.1 означает стиль управления, полностью ориентированный на производство, не уделяющий внимания человеку с его особенностями. Этот тип менеджера соответствует жесткому курсу администратора, для которого главное — результат работы, а не человек, для него человек — никто. Основное направление работы такого менеджера — всеохватывающий контроль. Исполнители при таком руководстве, как правило, отказываются от инициативы в работе и стараются уйти от ответственности.

Следствием такого отношения к работе со стороны персонала является обоюдная неприязнь. Менеджер такого стиля управления часто находится в стрессовой ситуации, которую нередко сам инициирует. Такой тип управления не считают эффективным.

Противоположный ему тип менеджера обозначен цифрой 1.9. Главное внимание уделяется человеку. Он также не является эффективным, поскольку не уделяет должного внимания задачам производства. Главное для него — сохранение хороших отношений с работниками. Он по-настоящему не мотивирует сотрудников на достижение успехов в работе. Результатом является отсутствие инициативы и потеря интереса к работе. Такой тип управления не является результативным.

В самом центре "решетки менеджмента" находится цифра 5.5. Она означает тип управления, который представляет собой "компромисс". Это — "золотая середина", когда сам менеджер и его исполнители не стремятся ни к положительным результатам труда, ни к установлению нормальных человеческих условий для труда. Можно предположить, что в организациях, как правило, таких менеджеров почти не встречается, поскольку они неэффективны и неперспективны.

В левом нижнем углу "решетки менеджмента" находится цифра 1.1. Менеджер такого типа не стремится ни к чему. Это "нуль", который равен "нулю". Такой менеджер не стремится ни к достижению результатов, ни к установлению человеческих отношений. Как правило, менеджеры такого склада не могут занимать руководящие должности. Такой стиль работы очень быстро усваивают сотрудники, которые не хотят по-настоящему быть всерьез чем-то занятыми.

Особое место в "решетке менеджмента" занимает код под цифрой 9.9. Это — идеальный тип менеджера, который является наиболее эффективным по сравнению с предыдущими, стремящийся получить наилучшие результаты сам и мотивирующий на это своих Подчиненных. Он учитывает основные человеческие потребности, включая и социальные. Он строит задания таким образом, чтобы работники могли видеть возможности самореализации и подтверждение собственной значимости.

Эффективность управленческой деятельности прямым образом взаимодействует с тремя параметрами:

1) ощущением вероятности достижения успеха;

2) мотивом поведения как личностного фактора;

3) последствиями успеха или неуспеха в решении управленческих ситуаций.

Руководители, как и подчиненные, имеющие положительную мотивацию к труду, хотят получить удовлетворение от работы. Можно выделить несколько факторов, определяющих эту удовлетворенность:

1. Осознание целей.

2. Достижение успехов в работе.

3. Уверенность в себе.

4. Положительная оценка своих возможностей.

5. Проявление интереса к работе.

6. Положительное отношение к работе.

**4. Тест «Стиль управления» А.В. Журавлёв**

Тест позволяет оценить стиль у правления с точки зрения соотношения в нем демократических и формально-организационных факторов.

С — явление наблюдается систематически (в 80—100% случаев от того, насколько это вообще возможно);

Ч — явление наблюдается часто (60—80% случаев);

И — явление наблюдается иногда (40—60%);

Р — явление наблюдается редко (20 — 40%);

Н — явление не наблюдается никогда (0 — 20%).

1. В критических ситуациях провожу в коллективе своих специалистов или внешних консультантов обследования социально психологического климата, мнений, настроений людей.

2. В работе коллектива используются, где необходимо, стандартные правила, методические указания, инструкции и другиеуправленческие документы.

3. Я обосновываю и отстаиваю мнение коллектива (если убежден в его справедливости) перед вышестоящим руководством

4. Тщательно планирую работу аппарата управления.

5. Прикладываю все усилия, чтобы добиться от подчиненных выполнения плана.

6. Мои подчиненные четко знают свои и общие задачи, стоящие перед организацией.

7. Я лично решаю, что и как должно делаться в коллективе, достижения производственных целей, предоставляя подчиненным исполнительские функции.

8. Допускаю в работе подчиненных проявление высокого уровня инициативы и самостоятельности в выборе способов достижения стоящих перед ними целей.

9. Допускаю это не только в выборе способов, но в самом процессе выработки целей при условии, что подчиненные об» сковывают их.

10. Мне как руководителю приходится идти на организацию к коллективе работ по выходным дням и сверхурочно.

11. Для обеспечения контроля за выполнением планов и исполнения дисциплины требую, чтобы подчиненные информировали меня о проделанной ими работе.

12. Допускаю, чтобы подчиненные устанавливали свой собственный темп, режим и порядок выполнения работы, если это не отражается на конечных результатах.

13. Осуществляю руководство, консультируясь и советуясь с под чиненными.

14. Стараюсь поддерживать в коллективе деловой этикет. Требую его соблюдения от подчиненных.

15. Планирую служебный рост работников так, чтобы люди знали перспективы своего продвижения и условия, требуемые для этого.

16. Считаю, что в условиях НТП лучшие результаты в производстве и управлении достигаются, когда человек или коллектив работает в условиях принудительного режима (по типу конвейерного), задаваемого технологией или общей организацией трудового процесса.

17. В работе коллектива, которым я руковожу, бывают сбои, авралы.

18. Информирую коллектив о событиях, происходящих в нем, и общем положении дел в системе управления.

19. Поддерживаю свой внешний вид, одежду, порядок в кабинете, манеры поведения на должном уровне.

20. Оплата и стимулирование труда в коллективе осуществляются в соответствии с реальными вкладом каждого в общий результат.

21. Как руководитель я реализую долгосрочную кадровую политику (придерживаюсь на практике определенных, известных коллективу принципов найма, продвижения, увольнения работников).

22. Анализируя работу подчиненных, прихожу к выводу, что они недостаточно знающие и умелые работники, у них не хватает инициативы, деловитости и других необходимых качеств.

23. В руководстве использую личный положительный пример как средство влияния на подчиненных и создания благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

24. В коллективе, которым я руковожу, бывают конфликты.

25. Создаю условия, при которых подчиненные могут высказывать свои мнения и оказывать практическое влияние на производственный процесс.

26. В руководстве использую распределение полномочий (оставляю за собой решение наиболее важных вопросов, а второстепенные делегирую на нижние уровни).

27. Читаю книги и слушаю лекции о том, как работать с людьми к процессе руководства.

28. Как руководитель придерживаюсь на практике известных мне теоретических и прикладных рекомендаций по работе с людьми

29. Считаю, что для повышения отдачи от людей в сфере управления ведущую роль должны играть организационно-технические факторы (технические средства, приказы, регламенты, инструкции и т.п.), а на втором плане должны находиться социально-психологические (доверие, морально-психологический климат и др.).

30. Производственные результаты коллектива, которым я руковожу, бывают высокими.

31. Как руководитель я создаю условия для обеспечения физического здоровья подчиненных на работе и в быту, побуждай < их укреплять свое здоровье.

32. Для обеспечения высоких производственных результатов создаю в коллективе условия для проявления творчества, новаторства, инициативы.

33. Требую от подчиненных точных обоснований при формировании производственных планов и мероприятий.

34. Ради производственной необходимости приходится отодвигать на второй план решение таких вопросов развития коллектива как анализ и улучшение социально-психологического климата, поддержание общего порядка в организации труда и т.п.

35. Прилагаю усилия, чтобы добиваться от подчиненных обеспечения высокой трудовой дисциплины и выполнения принятого распорядка дня.

36. Работа коллектива осуществляется на основе четкого баланса прав, обязанностей, функций, ответственности и их справедливого распределения между подразделениями и членами коллектива.

37. Для достижения высоких производственных результатов в коллективе осуществляется профессиональная учеба и поощряется самостоятельная работа по повышению квалификации.

38. Большое внимание, как руководитель, я уделяю контролю действий подчиненных по поддержанию высокого темпа и качества их работы.

39. Стиль руководства, которого я придерживаюсь, оказывает положительное влияние на поведение членов коллектива, их отношение к работе и общий социально-психологический климат.

40. Стиль руководства, которого я придерживаюсь, оказывает положительное влияние на производственные результаты коллектива.

Ответив на вопросы теста и рассчитав значение количественной оценки стиля руководства, мы получили стиль 20.20. Это идеальный стиль руководства. У руководителя с таким стилем в равной и притом максимальной степени проявляются ориентированность на достижение высоких производственных результатов и на заботу о создании благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Такой стиль, как правило, позволяет добиваться успешного решения производственных задач в сочетании с условиями для наиболее полного раскрытия творческих способностей членов коллектива

**Заключение**

Для руководителя коллектива в процессе управления имеет первостепенное значение личный авторитет. Авторитетный руководитель – по существу, лидер своего коллектива. Личный пример руководителя является важнейшим условием формирования ценностно-ориентационного единства. Авторитет руководителя складывается только на основе непротиворечивых действий и поступков, если он проявляет свои положительные качества независимо от личных интересов, давления, обстановки, одинаково доброжелателен и принципиален с людьми, от которых зависит сам, и с теми, кто зависит от него. Другими словами, в основе его поведения лежат истинные убеждения, дорогие ему взгляды.

Личный пример руководителя стоит на первом месте и по силе воспитательного воздействия, потому что, во-первых, речь идет о воспитательном воздействии на взрослых людей, которые достаточно развиты, опытны и точно идентифицируют совпадение обещаний и реального поведения, во-вторых, воспитательный процесс включен в повседневную трудовую деятельность руководителя, и личный пример – наиболее естественный способ оказания влияния в продолжение всего рабочего времени; в-третьих, личный пример – всегда наиболее убедительное средство воздействия и потому, что с его помощью можно не только рассказать, что сделать и как сделать, но и показать, как делать, как вести себя.

Руководитель, который сумел организовать контроль над людьми, старается сделать так, чтобы работа была источником удовлетворения, воодушевленности и вознаграждения. Он обладает достаточной силой, чтобы сохранить целостность и положение коллектива; он способен воспринимать надежды и нужды своих сотрудников, уважает их достоинства. При этом хочет и может предоставить и получить взамен доверие и преданность.

Л**итература**

1. ЗигертВ., ЛаигЛ. Руководитель без конфликтов / Пер. с нем. — М.: Экономика, 1990.
2. Кунц Г., О'Доннелл С. Управление. Системный и ситуационный анализ управленческих функций. Т. I и П / Пер. с англ. — М.: Прогресс. 1981.
3. Мескон М., Альберт М., Хелрури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. — М.: Дело, 1997.
4. Тейлор Ф.У. Менеджмент/ Пер. с англ. - М.: Контроллинг, 1992.
5. Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента. — М.: Изд. МГУ, 1991.
6. Радугин А.Л., Радугин К.Л. Введение в менеджмент. Социальные организации и управление. — Воронеж, 1995.
7. Розанова ВЛ. Психология управления. Ч. I и II. - М.: ЗАО "Бизнес-Школа "Интел-Синтез", 1996/97.
8. Розанова В. А. Психология управления. Учебное пособие. -М.: ООО «Журнал «Управление персоналом». — 2003. — 416с.
9. Файоль А. Общее и промышленное управление / Пер. с франц. - М.: ЦИТ. 1923.