**Уровни управления и типы руководителей**

Выполнила студент III курса

Факультет **Бизнес и Управление**

Проверилпреподаватель

**Содержание**

* УРОВНИ УПРАВЛЕНИЯ.
* Управление, как понятие
* Горизонтальный и вертикальный принцип разделения труда
* Уровни управления
* МЕНЕДЖЕР И ЛИДЕР. ОБЩИЕ И ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ЧЕРТЫ.
* Менеджмент и функции менеджера
* Лидер и функции лидера
* Лидеры и менеджеры. Общие и отличительные черты.
* ТИПЫ РУКОВОДИТЕЛЕЙ. КАЧЕСТВА, НЕОБХОДИМЫЕ РУКОВОДИТЕЛЮ.
* Основные типы руководителей
* Качества необходимые современному руководителю

Выводы и заключения

* **УРОВНИ УПРАВЛЕНИЯ**
* **Управление, как понятие**

**Управление** - это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации (Мескон М. Х.).

Питер Ф. Друкер, которого многие считают ведущим теоретиком в области управления и организации в мире, предлагает иное определение. **"Управление -** это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу".

Управление (как процесс) — это воздействие субъекта управления на объект с целью достижения определенных целей. В качестве субъектов управления могут быть инвестор, менеджер, государственный, корпоративный или предпринимательский орган управления. В качестве объектов управления могут быть объекты нижестоящего по отношению к субъекту уровня управления (предприятие корпорации, отдел предприятия, субъект Федерации и т.п.), менеджер низшего по отношению к субъекту управленческого звена, специалист, рабочий, предметы и средства труда для рабочего и т.д.

Управление представляет собой реализацию нескольких взаимосвязанных функций: планирования, организации, мотивации сотрудников и контроля. Взаимодействие этих функций между собой, формирует **единый процесс**, или, иными словами **непрерывную цепь взаимосвязанных действий**.

Управление как таковое является и стимулирующим элементом социальных изменений, и примером значительных социальных перемен. И, наконец, именно управление в большей степени, чем что-либо другое, объясняет самый значимый феномен нашего века: взрыв образования. Чем больше имеется высокообразованных людей, тем в большей мере зависят они от организации. Практически все люди, имеющие образование выше средне школьного, во всех развитых странах мира в Соединенных Штатах эта цифра составляет более 90% - проведут всю свою жизнь в качестве служащих управляемых организаций и не смогут жить и зарабатывать себе на жизнь вне организаций».

* **Горизонтальный и вертикальный принцип разделения труда**

Крупные организации нуждаются в выполнении очень больших объемов управленческой работы. Это требует **разделения управленческого труда** на горизонтальный и вертикальный.

Горизонтальный принцип разделения труда - это расстановка руководителей во главе отдельных подразделений, отделов.

Вертикальный принцип разделения труда - это создание иерархии уровней управления, чтобы скоординировать горизонтально разделенную управленческую работу для достижения целей организации.

Так же в данной главе мы рассмотрим 3 уровня управления, или, иными словами, три категории руководителей.

* **Уровни управления**
* **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.

Типичным названием должности на данном уровне является мастер, мастер смены, сержант, заведующий отделом, старшая медсестра. Большая часть руководителей вообще - это руководители низового звена. Большинство людей начинают свою управленческую карьеру именно в этом качестве.

Исследования показали, что работа руководителя низового звена является напряжённой и наполненной разнообразными действиями. Она характеризуется частыми перерывами, переходами от одной задачи к другой. Задачи сами по себе потенциально краткие. В одном исследовании обнаружено, что время, затрачиваемое мастером в среднем на выполнение одного задания, равнялось 48 секундам. Временной период для реализации решений, принимаемых мастером, тоже короткий. Они почти всегда реализуются в течении менее, чем 2 недель. Было выявлено, что мастера проводят около половины своего рабочего времени в общении. Они много общаются со своими подчинёнными, не много с другими мастерами и совсем мало – со своим начальством.

* **Руководители среднего звена**. Они контролируют работу руководителей низшего звена и передают обработанную информацию для руководителей высшего звена. К данному звену относятся: заведующие отделом, декан и т.д. На руководителей среднего звена ложится существенно большая доля ответственности.

В большой организации может быть такое количество руководителей среднего звена, что может возникнуть необходимость в разделении данной группы. И если такое разделение происходит, то возникают два уровня, первый из которых называется **верхним уровнем среднего звена управления**, второй - **низовым уровнем среднего звена управления.**

Трудно сделать обобщение относительно характера руководителя среднего звена, так она значительно варьирует от организации к организации и даже внутри одной и той же организации.

Руководитель среднего звена часто возглавляет крупное подразделение или отдел в организации. Характер его работы в большей степени определяется содержанием работы подразделения, чем организации в целом. Например, деятельность начальника производства в промышленной фирме в основном включает координирование и правление работой руководителей низового звена, анализ данных о производительности труда и взаимодействия с инженером по разработке новой продукции. Руководитель отдела по внешним связям на той же фирме проводит основную чать своего времени в подготавливая бумаги, за чтением, в разговорах и беседах, а так же на заседании различных комитетов.

В основном, однако, руководители среднего звена управления являются буфером между руководителями высшего и низового звеньев. Они готовят информацию для решений, принимаемых руководителями высшего звена и передают эти решения, обычно после трансформации их в технологически удобной форме, в виде спецификаций и конкретных заданий низовым линейным руководителям.

Руководители среднего звена, как социальная группа, испытывали особенно сильное влияние различных изменений экономического и технологического характера на производстве в течении 80-х годов. Персональные компьютеры ликвидировали некоторые их функции и изменили другие, дав возможность руководителям высшего звена получать информацию непосредственно за их рабочим столом прямо из первоисточника, вместо того, чтоб подвергать её фильтрации на уровне руководителей среднего звена. Волна корпоративных слияний и общее давление с целью повышения эффективности в работе, так же вызвало радикальное сокращение числа руководителей среднего звена в некоторых организациях.

* **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.

Обычно существует иерархия (пирамида) управления с дифференциацией по рангу командной власти, компетенции принятия решений, авторитету, положению.

Иерархия управления - инструмент для реализации целей фирмы и гарантия сохранения системы. Чем выше иерархический уровень, тем больше объем и комплексность выполняемых функций, ответственность, доля стратегических решений и доступ к информации. Одновременно растут и требования к квалификации и личная свобода в управлении. Чем ниже уровень, тем больше простота решений, доля оперативных видов деятельности.



Форма пирамиды используется для того, чтобы показать, что на каждом последующем уровне управления находится меньше людей, чем на предыдущем.

* **МЕНЕДЖЕР И ЛИДЕР. ОБЩИЕ И ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ЧЕРТЫ**
* **Менеджмент и функции менеджера**

**Менеджмент** - это система методов управления в условиях рынка или рыночной экономики, которые предполагают ориентацию фирмы на спрос и потребности рынка, постоянное стремление к повышению эффективности производства с наименьшими затратами, с целью получения оптимальных результатов.

Менеджмент — это также область человеческого знания, помогающего осуществить функцию управления. Наконец, менеджмент как собирательное от менеджеров — это определенная категория людей, социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению. Значимость менеджмента была особенно ясно осознана в 30-е годы. Уже тогда стало очевидным, что деятельность эта превратилась в профессию, область знаний — в самостоятельную дисциплину, а социальный слой — в весьма влиятельную общественную силу. Растущая роль этой общественной силы заставила заговорить о «революции менеджеров», когда оказалось, что существуют корпорации-гиганты, обладающие огромным экономическим, производственным, научно-техническим потенциалом, сопоставимым по мощи с целыми государствами. Крупнейшие корпорации, банки составляют стержень экономической и политической силы великих наций. От них зависят правительства, многие из них имеют транснациональный характер, простирая свои производственные, распределительные, сервисные, информационные сети по всему миру. А значит, решения менеджеров, подобно решениям государственных деятелей, могут определять судьбы миллионов людей, государств и целых регионов. Однако роль менеджеров не ограничивается их присутствием лишь в огромных многоуровневых и разветвленных корпоративных структурах управления. В зрелой рыночной экономике не менее важен и малый бизнес. По количеству — это более 95% всех фирм, по значению — это наибольшая приближенность к повседневным нуждам потребителей и в то же время полигон технического прогресса и других нововведений. Для большинства населения — это еще и работа. Умело управлять в малом бизнесе — значит выжить, устоять, вырасти. Как это сделать — тоже вопрос эффективного менеджмента.

**В современном понимании менеджер** - это руководитель или управляющий, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решения по конкретным видам деятельности фирмы, функционирующей в рыночных условиях. Предполагается, что принимаемые менеджером решения являются обоснованными и вырабатываются на базе использования новейших методов управления.

**Термин "менеджер" имеет довольно широкое распространение и употребляется применительно:**

• К организатору конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений или программно-целевых групп;

• К руководителю предприятия в целом или его подразделений (управлений, отделений, отделов);

• К руководителю по отношению к подчиненным;

• К администратору любого уровня управления, организующего работу в соответствии с современными методами.

Существует применимый к любой организации процесс управления, заключающийся в реализации функций, которые должен выполнять всякий руководитель. В настоящее время в управленческой литературе существует тенденция рассматривать управление как реализацию функций. Можно лишь сказать, что нет единого мнения по вопросу о том, что это за управленческие функции.

• **УПРАВЛЕНИЕ - это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации.**

Таким образом, планирование, организация, мотивация и контроль представляют собой четыре основные функции менеджера.

Рассмотрим каждую из них несколько подробнее.

**ПЛАНИРОВАНИЕ**. Функция планирования предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей. По сути своей **функция планирования отвечает на три следующих основных вопроса**:

- Где мы находимся в настоящее время?

- Куда хотим двигаться?

- Как мы собираемся сделать это?

**Посредством планирования** руководство стремится установить основные направления усилий и принятия решений, которые обеспечат единство цели для всех членов организации. Другими словами, **планирование - это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению ее общих целей**. Планирование в организации не представляет собой отдельного одноразового события в силу двух существенных причин. Во-первых, хотя некоторые организации прекращают существование после достижения цели, ради которой они первоначально создавались, многие стремятся продлить существование как можно дольше. Поэтому они заново определяют или меняют свои цели, если полное достижение первоначальных целей практически завершено. Вторая причина, по которой планирование должно осуществляться непрерывно, - это постоянная неопределенность будущего. В силу изменений в окружающей среде или ошибок в суждениях, события могут разворачиваться не так, как это предвидело руководство при выработке планов. Поэтому планы необходимо пересматривать, чтобы они согласовывались с реальностью.

**ОРГАНИЗАЦИЯ**. **Организовывать - значит создавать некую структуру**. Существует много элементов, которые необходимо структурировать, чтобы организация могла выполнять свои планы и тем самым достигать своей цели. Одним из этих элементов является работа, конкретные задания организации. Поскольку работы выполняют люди, другим важным аспектом функции организации является определение, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание из большого количества таких заданий, существующих в рамках организации, включая и работу по управлению. Руководитель подбирает людей для конкретной работы, делегируя отдельным людям задания и полномочия или права использовать ресурсы организации. Эти субъекты делегирования принимают на себя ответственность за успешное выполнение своих обязанностей. Поступая таким образом, они соглашаются считать себя подчиненными по отношению к руководителю.

**МОТИВАЦИЯ**. Руководитель всегда должен помнить, что даже прекрасно составленные планы и самая совершенная структура организации не имеют никакого смысла, если кто-то не выполняет фактическую работу организации. И задача функции мотивации заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразуясь с планом. Руководители всегда осуществляли функцию мотивации своих работников, осознавали они это сами или нет. Раньше считалось, что мотивирование - это простой вопрос, сводящийся к предложению соответствующих денежных вознаграждений в обмен за прилагаемые усилия. На этом основывался подход к мотивации школы научного управления.

Исследования в области поведенческих наук продемонстрировали несостоятельность чисто экономического подхода. Руководители узнали, что **мотивация, т.е. создание внутреннего побуждения к действиям**, **является результатом сложной совокупности потребностей, которые постоянно меняются**.

В настоящее время мы понимаем, что для того, чтобы мотивировать своих работников эффективно руководителю следует определить, каковы же на самом деле эти потребности, и обеспечить способ для работников удовлетворять эти потребности через хорошую работу.

**КОНТРОЛЬ**. Непредвиденные обстоятельства могут заставить организацию отклониться от основного курса, намеченного руководством первоначально. И если руководство окажется неспособным найти и исправить эти отклонения от первоначальных планов, прежде чем организации будет нанесен серьезный ущерб, достижение целей, возможно даже само выживание, будет поставлено под угрозу.

**Контроль - это процесс обеспечения того, чтобы организация действительно достигает своих целей.** Существуют **три аспекта управленческого контроля**: **Установление стандартов** - это точное определение целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени. Оно основывается на планах, разработанных в процессе планирования. Второй аспект - это **измерение того, что было в действительности достигнуто** за определенный период, и сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами. Если обе эти фазы выполнены правильно, то руководство организации не только знает о том, что в организации существует проблема, но и знает источник этой проблемы. Это знание необходимо для успешного осуществления третьей фазы, а именно, - стадии, на которой предпринимаются действия, если это необходимо, для **коррекции серьезных отклонений от первоначального плана**. Одно из возможных действий - пересмотр целей, для того, чтобы они стали более реалистичными и соответствовали ситуации.

* **Лидер. Функции лидера.**

Есть организации, в которых вроде бы все сделано правильно, но чего-то все-таки не хватает. В них нет души, нет того, что позволяет вдохнуть в административную систему жизнь. Они существуют без веры, без любви, да и без надежды. Они обречены на подобное серое существование, если только не найдется человек или команда единомышленников, которые обнаружат суть и смысл в этой застывшей системе, и тогда вернется надежда. Такой человек называется лидером, а роль, в рамках которой он действует, — лидерством.

В целом, в различных источниках, лидер определяется, как человек, который мыслит глобальными категориями, предвидит потенциальные возможности, создает общее видение будущего, способствует развитию способностей людей, делегирует им полномочия, ценит в людях различия, развивает командный подход к работе, чувство партнерства, приветствует перемены, демонстрирует знание технологий, поощряет конструктивный вызов, обеспечивает удовлетворение клиентов, достигает успехов в соревновании с конкурентами, демонстрирует личные достижения, высокий уровень компетенции, проявляет готовность к совместному руководству, действует в соответствии с провозглашенными ценностями, однако может менять эти ценности, если того требует ситуация.

**Место лидерства в организации**

Определим сферу приложения лидерских качеств в организации. Отправной точкой нам могут послужить три концепции лидерства: в системе качества (СК), в психологии и в менеджменте.

У. Эдвардс Деминг определяет лидерство «как метод работы, имеющий целью помочь работникам выполнять их работу наилучшим образом». Из теории известно, что лидерство — неотъемлемый компонент работы команд и групп. М. Мескон и соавторы также относят лидерство к внутренним факторам организации, а точнее, к подсистеме «люди».

Японские специалисты по управлению полагают, что наиболее значимое лидерство — это лидерство в высшем руководстве. Ведь как бы ни было развито лидерство на местах, если глава компании предпочтет здоровому риску и действию диван и газету, сколько бы подчиненные ни старались, они вряд ли смогут продвинуться вперед.

**Лидерство и власть**

Власть — это не всегда лидерство. Зато обратное, видимо, верно всегда: лидерство порождает власть и в значительной степени обеспечивает ее. Выгодное отличие лидерства от простой административной власти состоит в том, что это власть, которая не нуждается в применении силы, хотя и имеет ее. Сила становится ненужной, когда на помощь лидерству приходит идеология. Именно лидер призван сформулировать такую идею или систему идей, в которую готовы поверить те, кто нуждается в вере, и которую готовы принять те, кто ищет объяснений. Чтобы избежать сопротивления, управленец должен быть сильным. Великий индийский мыслитель С. Вивекананда говорил: «Слабость порождает саму идею сопротивления». Руководитель-лидер не может быть слабым по определению.

**Когда нужен лидер?**

Руководитель обязан быть сильным, как и лидер, но всегда ли руководитель должен быть лидером? Большинство современных авторов дают на это утвердительный ответ. В любой организации все процессы начинают протекать активнее, когда у руля появляется лидер. У. Эдвардс Деминг писал, что лидерство — это пусковой механизм работы системы качества, и без него она — скорее фикция, чем реальность. «Лидерство требуется для всех компонентов системы», — отмечал Деминг в предисловии к книге Г.Р. Нива «Пространство доктора Деминга». И, прежде всего, важна лидирующая роль высшего руководства, без которой конструктивные преобразования практически невозможны. Одним из основных положений теории инновационного менеджмента является утверждение о том, что лидерство является ключевым элементом инновационного процесса и развития культуры в организации. Лидерство — это ключ, который открывает путь к успеху в бизнесе. Джуран акцентирует внимание на том, что лидерство высшего менеджмента — это один из восьми уроков, которые усваивают успешные компании. Аналогичные взгляды выражает и Т. Конти.

Эджмен говорит, что новая, нацеленная на качество организация зависит от лидерства, которое создает внутренние условия успеха. Несомненно, окончательный успех корпорации будет зависеть от способности всех ее сотрудников творчески работать вместе для достижения общей цели. Но здесь опять не обойтись без лидерства, которое питает, поддерживает нужные умения и требуемое отношение. По мнению Мелиссы Хорнер, сегодня лидерство — это не больше, чем определение высоты, на которую надо подпрыгнуть.

То, что менеджер, управляющий поведением других людей, должен обладать лидерскими качествами, ни у кого из современных исследователей и наиболее успешных практиков управления не вызывает сомнения. Все передовые модели ведения бизнеса можно узнать по ведущей роли в них лидерства. Это модели таких светил, как У. Эдвардс Деминг, Джозеф Джуран, Питер Друкер, Тито Конти и др. Лидерство в этом случае относится, как правило, к высшему руководству и в меньшей степени к менеджменту на местах.

Но и это видение вопроса начинает изменяться. На конференции по управлению качеством в Будапеште профессор Кондо отметил:

«Важность лидерства нельзя проигнорировать высшим менеджерам и менеджерам среднего звена». А Питер Сенге в одном из последних интервью отметил, что компаниям нужны три типа лидеров: лидер — руководитель компании или организации, лидеры-менеджеры, которые проводят политику компании на местах, и лидеры-активисты, среди рядовых сотрудников организации, которые постоянно поддерживают «огонь в костре» и не дают ему угаснуть, пока менеджеров нет рядом. Таким образом, можно воодушевить всю компанию сверху вниз и получить именно ту обратную связь, которая позволит непрерывно улучшать процесс день за днем.

Итак, лидерство — это неотъемлемый элемент современной системы управления, и более того, лидерство — «пусковой механизм» этой системы, это то, благодаря чему все технические элементы, концепции, принципы начинают жить.

Лидерство — компонент не только неотъемлемый, но и незаменимый. Ведь его отсутствие повлечет за собой значительные финансовые потери и потери конкурентоспособности. Есть мнение, что лидерство можно заменить четкой системой контроля, наказаний и поощрений. Что из этого получится? Нет лидерства — жестче контроль (контролировать приходится, по крайней мере, чаще), больше времени уходит на постановку задачи, хуже климат в коллективе — происходит потеря ресурсов: временных и человеческих. Нужны средства, чтобы нанять лишнего контролера или организовать службу контроля; текучесть кадров, порожденная плохим климатом в коллективе, также отражается на финансовом состоянии организации. Все вместе сказывается на эффективности компании, естественно, не в лучшую сторону. Из этого можно сделать вывод, что лидерство служит ключом к «хорошей организации и конкурентоспособности в глобальном масштабе».

* **Лидеры и менеджеры. Общие и отличительные черты.**

Лидеры вводят перемены. Там, где можно обойтись без введения перемен, достаточно менеджмента. Однако в современную эпоху быстрых и все ускоряющихся перемен таких статичных областей в бизнесе становится все меньше и меньше.

Основное различие между менеджерами и лидерами лежит в их глубинных представлениях о хаосе и порядке. Лидеры легко мирятся с недостатком упорядоченности. Менеджеры, напротив, стремятся к стабильности и контролю.

Итак, существуют следующие мнения:

* Если посмотреть на функции управления в классическом их цикле: планирование – организация – мотивация - контроль, то четко видны роли руководителя в рамках проектирования и координации бизнес-процесса и роли лидера в рамках решения задач управления персоналом. Получается, что эффективный руководитель это не только человек способный запустить и координировать бизнес-процесс, но и лидер, способный вести персонал к достижению целей. Получается, что эффективный руководитель это «два в одном», он и лидер, он же и менеджер.
* Начинается лидерство с двух чувств: с чувства внутренней ответственности за себя, за свою команду и за задачу, взятую на себя (ответственности принятой, а не возложенной), и с веры в себя, в своих людей и в выполнимость задачи. Список внешних признаков, что «быть лидером получается», я бы открыл следующими: когда в чужих устах и разговорах Вы слышите свои, высказанные ранее, мысли и аргументы; когда повседневное поведение своих сотрудников (особенно, когда они думают, что их никто не видит) наблюдаешь именно таким, к какому и стремился, и причина его ― их внутренняя убежденность (так правильно, так должно быть), а не страх наказания, например.
* Менеджер становится лидером в тот момент, когда за ним начинают идти с новой энергией, видя светлое будущее, веря своему «вожаку». Это значит, менеджер не просто рулит процессом, он вдохновляет участников рабочего процесса.
* Человек (не обязательно менеджер) становится лидером в тот момент, когда он начинает не только получать что-то от мира, но и отдавать ему. Когда его интересы выходят за рамки собственного благополучия. Когда он научается видеть глубже и шире, чем другие, начинает понимать, как сделать этот мир (страну, сообщество, свою компанию) более совершенным, и чувствует свою ответственность за это. И эта ответственность не давит тяжелым грузом на плечи, а вдохновляет и энергетизирует его!
* Менеджер становится лидером, когда переносит фокус (пусть даже на время) своего внимания с оперативных проблем в будущее, когда ориентируется не на оценку (не столько на оценку), а на развитие и начинает мыслить категориями потенциала и возможностей. Когда открывает в себе способность воодушевлять членов своей команды.
* Менеджер становится лидером тогда, когда в свою работу он может вовлечь окружающих не выполнением должностных инструкций, а «по велению сердца», когда за ним готовы идти другие, когда ему всецело верят.
* Менеджеры сконцентрированы на настоящем, предпочитают стабильность и думают «как». Лидеры – заинтересованы в будущем, строят долгосрочные планы и думают «почему».

**Профессор Гарвардского университета Абрахам Залезник полагает, что для выживания и тем более для успеха компаниям необходимы и менеджеры, и лидеры. Ниже публикуется реферат его известной статьи «Менеджеры и лидеры: есть ли разница»**

Понятия «лидерство» и «менеджмент» далеко не всегда тождественны, но суть их различий большинство людей представляют себе неправильно. В лидерстве нет ничего мистического и загадочного. Это не привилегия узкого круга избранных. Лидерство не обязательно важнее менеджмента, и одно не заменяет другое.

Однако когда дело доходит до подготовки специалистов на высшие руководящие должности, главы компаний откровенно игнорируют предупреждения психологов о том, что человек не способен быть одновременно менеджером и лидером. Они пытаются воспитать лидеров и менеджеров в одном лице. И их можно понять. Но возможно ли это? Ведь менеджеры и лидеры — люди совершенно разных типов. И чтобы действительно суметь подготовить таких корифеев, компаниям надлежит уяснить основное различие между лидерством и менеджментом.

Если организация хочет выжить и тем более добиться успеха в современных условиях, ей необходимы и менеджеры, и лидеры. Однако крупные корпорации сегодня, похоже, околдованы исключительно «секретами эффективного менеджмента». Это увлечение приводит к все большему распространению личностей менеджерского типа — тех, кто ценит и стремится сохранить формальные, устойчивые схемы производственных процессов. Правила поведения в среде менеджеров предписывают отдавать предпочтение коллективному руководству, а риска рекомендуется избегать.

Этот же однобокий перекос в сторону менеджмента препятствует появлению в организациях настоящих лидеров: как может развиться предпринимательский дух в подобной консервативной, обезличенной среде? Чтобы создать максимально благоприятные условия для «лидерского» типа личности, необходимо прежде всего обеспечить потенциальным лидерам возможность тесного общения с наставниками. Однако в крупных организациях со сложной иерархической структурой такие отношения не приветствуются.

Компаниям необходимо найти способ обучать грамотных менеджеров и одновременно воспитывать талантливых лидеров. Без крепкой организационной структуры даже лидеры с самыми блестящими идеями окажутся не у дел. Они будут работать вхолостую, только обманывая ожидания сослуживцев и не добиваясь никаких заметных результатов. Но важна и другая предпосылка: предпринимательская культура, которая формируется, когда у руля организации стоит истинный лидер. Если ее нет, то даже компаниям с самой безукоризненной структурой управления грозит застой и потеря конкурентоспособности.

* **ТИПЫ РУКОВОДИТЕЛЕЙ. КАЧЕСТВА, НЕОБХОДИМЫЕ РУКОВОДИТЕЛЮ**
* **Основные типы руководителей**

В учебниках посвященных успешному руководству, как правило, различают 5 типов руководителей. Надо сказать, что такая группировка уж слишком академическая, и в реальной жизни руководители обычно совмещают в себе качества из нескольких типов, но почти всегда их поведение строится вокруг одного, который берется за основу (естественно, на подсознательном уровне). Рассмотрим подробнее 5 основных типов руководителей, выделив их явные плюсы и минусы.

**Харизматичный лидер**

Ну, это главный герой всех американских историй успеха. Человек, как правило, без высшего образования (это если по американской мечте), построивший бизнес с нуля своими руками. Он умеет вдохновлять людей, как никто другой (да, это умели и знаменитые полководцы, тот же Ганнибал, который положил почти 40 тысяч человек при переходе через Альпы ради мечты о завоевании Рима). Его энергия заразительна. Именно в компаниях с такими руководителями чаще всего случаются технические революции.

Подобный управленец обычно игнорирует дресс-код, всегда готов выслушать любого сотрудника, что, правда, не значит, что он согласится с его мнением. Как показывает история, именно к такому типу руководителей более всего привязаны служащие компании, так как его идеи служат для них неким катализатором, переходящим впоследствии в преданность. Вырасти вместе с таким руководителем может каждый работник. И это одно из главных преимуществ подобного стиля. Уверенность в себе и воля являются основными чертами данного типа. Подобный управленец терпеть не может поражений, так как это бьет по его ЭГО.

Конечно, тот факт, что данный руководитель всячески поощряет риск и новые идеи также положительно сказывается на талантливых сотрудниках. Правда, харизматичный лидер сегодня актуален далеко не везде. Такой руководитель, конечно, является самым популярным в США, высока его популярность во многих странах Европы (англосаксонских). Но вот в Азии и Австралии такой тип руководства вовсе неприемлем. В силу культурных традиций.

Кроме того, стоит отметить, что подобный стиль руководства очень продуктивен на стадии становления бизнеса. Когда воля является одним из важнейших атрибутов успеха. В случае разрастания компании руководителю придется меняться, хотя конечно не кардинальным образом. Одним из самых известных представителей данного типа является сооснователь Apple Стив Джобс.

**Дипломат**

Из названия уже становится понятно, что подобный управленец основное внимание уделяет командной деятельности. Пожалуй, это лучший тип руководителя для бизнесов, где работают высокообразованные специалисты (которые могут быть намного умнее управленца, например ученые). Дипломат характеризуется доброжелательностью, компетентностью, способностью слушать.

Как правило, главной задачей дипломата является установка равноправных отношений с сотрудниками. Они не подчиненные, а партнеры. Все наиболее значимые решения принимаются после обсуждений с сотрудниками, причем дипломат старается сделать так, чтобы были учтены мнения всех и каждого. Настолько насколько это конечно возможно в конкретно взятой фирме.

Наибольшей популярностью дипломаты пользуются в Японии. Именно из этой страны и пришел данный тип руководства. Мудрый, понимающий, что без других людей невозможно добиться успеха. При этом данный руководитель не считает себя выше других. Он никогда не скажет: «Я это сделал», но всегда может отметить: «Мы сделали это».

Если говорить о представителях данного типа, то сразу же на ум приходит Коносуке Мацусита из Panasonic. Кроме Азии подобный тип руководства пользуется большой популярностью и в Латинской Америке.

**Гуманист**

Данный тип руководителя рассматривает компанию, как одну большую семью. Он, прежде всего, ценит сотрудников как людей, и уже потом обращает внимание на их профессиональные качества. В компаниях такого типа сотрудники часто отдыхают вместе, дружат, выезжают на природу. Начальник вполне может решить некоторые проблемы подчиненных (например, добровольно оплатить лечение их родственников, причем он сам позвонит врачу, чтобы узнать, как состояние больного не потому, что это надо для работы, а чисто из человеческих соображений).

В компаниях, где у руля стоит гуманист, обычно нет каких-то штрафов, жестких систем дл контроля сотрудников. Несомненно, такой стиль руководства лучше всего применим в маленьких фирмах, так как с ростом компании руководителю будет все сложнее общаться с каждым сотрудником, как с другом. Наибольшей популярностью подобный стиль пользуется в некоторых странах Латинской Америки, Китае, и прочих малообеспеченных государствах. В Европе и США руководители-гуманисты не прижились. Во-первых, потому, что здесь не любят вмешательство в личную жизнь (даже из добрых побуждений), а во-вторых, здесь выше доходы, и совсем другой стиль работы, из-за чего выстроить такие отношения крайне сложно.

**Демократ**

Демократ характеризуется тем, что готов делегировать часть своих полномочий сотрудникам. Тем самым, разделив с ними и ответственность за результат. Надо отметить, что демократ должен полностью доверять своим работникам и быть уверенным в том, что они справятся с теми задачами, которые он перед ними ставит.

Подобный руководитель достаточно тесно общается с коллективом. Более того, часто проводит с сотрудниками нерабочее время (бильярд, боулинг, рыбалка и так далее). Он не считает себя избранным, и уж тем более кем-то, кто ставит себя выше сотрудников. Все равны, и могут в любой момент высказаться. Правда, это не значит, что в компаниях, где у руля стоит демократ, отсутствует контроль выполняемой работы. Просто контролем занимается не только руководитель, но и те работники, которым были делегированы определенные полномочия. Они уже отчитываются о проделанной работе перед руководителем. И конечно на них висит ответственность за результат. И перед коллективом в том числе.

Благодаря такому стилю управления компанией управляют служащие. Наибольшее распространение подобный тип получил в Германии и США.

**Бюрократ**

На сегодняшний день данный тип руководителя уже не так распространен, как ранее, но почти все другие типы вобрали в себя некоторые черты от бюрократа. Четкий контроль, система оценок сотрудников, постоянные отчеты, правила, которые следует соблюдать. Все это излюбленные инструменты руководителя-бюрократа.

Он является типичным начальником, приказы которого нужно выполнять не раздумывая. Никакой самодеятельности, все должно выполняться строго по правилам. Такое поведение руководителями обусловлено тем, что бюрократ всегда должен обладать точными данными. Никакой неопределенности, никаких решений не принимается на основе интуиции. Все должно быть четко расставлено по полочкам.

Вокруг руководителей бюрократов всегда полно интриг, сплетен, идут битвы за должности. Такой вид руководства сегодня продолжает пользоваться большой популярностью, пожалуй, только в Китае, где процветает коммунизм.

* **Качества необходимые современному руководителю**

Менеджер должен правильно организовать работу предприятия. Для чего необходимо подобрать квалифицированный персонал, знать технологию производства, установить связи между подразделениями и работниками. "Важнейшее качество - глубокое знание руководимого объекта. Разумеется, если производство разнообразно, то руководитель не может, да и не должен быть специалистом "по всем частям". Но общие технические знания в данной отрасли и широкий кругозор руководителю необходимы, так как иначе ему трудно будет следить за ходом дела и судить о нём."

1. Одним из аспектов успешного управления необходимо назвать быстрое принятие решения. Это особенно важно в условиях рыночной экономики, когда внешняя среда изменяется с огромной скоростью и нужно вовремя реагировать на эти изменения и адаптировать деятельность организации к ним. "Очень важно, чтобы руководитель обладал "быстрым умом", хорошей реакцией, позволяющей скоро решать вопрос, так как нередко быстрота решения бывает важнее, чем нахождение идеального из нескольких возможных решений после продолжительных исканий. Конечно, бывают чрезвычайно серьёзные вопросы, требующие продолжительного изучения и тщательного обследования. Но текущие проблемы будничной жизни обычно должны решаться оперативно."

2. Управляющий должен организовать эффективную систему мотивации на предприятии. Ещё Тейлор выделил мотивацию как один из принципов научного управления. Он считал, что личная заинтересованность является движущей силой для большинства людей: "Для рабочего должно быть ясно, что любой элемент труда имеет свою цену и его оплата зависит от установленного выпуска готовой продукции, в случае же достижения большей продуктивности рабочему выплачиваются премиальные". Конечно, на сегодняшний день выработан гораздо более сложный взгляд на систему мотивации и стимулирования труда. Так, кроме материального стимулирования, широко используется стимулирование ответственности (делегирование полномочий, карьерный рост), стимулирование конкуренции между подчинёнными (использование рейтингов), стимулирование повышения профессионализма (сотрудники регулярно за счёт компании направляются на обучение в вузы, на курсы повышения профессионального мастерства, различные тренинги, в том числе за рубеж), различные льготы. "Неплохо зарекомендовали себя такие льготы, как предоставление дополнительного отпуска (обычно не в "пиковый" сезон) и отгулов, свободный график работы, обслуживание транспортом фирмы частных поездок сотрудников, выше всяких похвал работают неожиданные подарки, даже небольшие. Стимулирующий эффект достигается при полной ясности для персонала, за какие именно заслуги предусмотрена данная привилегия". Итак, для рационального использования вышеперечисленных методов стимулирования, менеджеру необходимо изучить потребности работников своего предприятия и выявить наиболее значимые из них.

3. Руководитель должен быть хорошим психологом, разбираться в людях, учитывать особенности своих подчинённых при общении с ними. Кроме того, коммуникабельность менеджера и умение общаться с людьми будут полезны при внешних контактах. Например, Каннегисер И.С. даёт следующие рекомендации по этому вопросу: "Руководитель должен соблюдать по отношению к подчинённым полную вежливость. Любое, пусть самое строгое замечание не должно быть грубым потому, что грубость раздражает человека и притупляет его самолюбие, и тогда он с меньшим рвением относится к делу. Точно также руководитель не может позволить себе насмешки в отношении подчинённых. Это, одной стороны, вызывает озлобление, а с другой - даёт право на фамильярность, подрывающую авторитет начальника". В соответствии с этим Каннегисер формулирует правило, которым не следует пренебрегать всем руководителям, не только настоящим, но и будущим: "Хладнокровное и вежливое замечание действует гораздо сильнее, чем постоянный окрик и брань, которые иные лица считают необходимыми эмблемами власти. У руководителей не должно быть "любимцев". В случае разногласия или споров между служащими решение со стороны начальника должно быть беспристрастным и проводится с полной последовательностью и настойчивостью. Только справедливость может внушить доверие подчинённым, тогда как пристрастие к "любимцам" неизбежно влечёт за собой неприязненное отношение и к руководителю, и к руководимому им делу.

Менеджер должен уделять внимание созданию положительного психологического климата в коллективе, что способствует более эффективной работе.

Кроме того, руководителю необходимо установить равновесие между формальными и неформальными отношениями в коллективе, наиболее рационально разделить выполняемые функции, определить круг прав и обязанностей каждого члена организации, ввести необходимые нормы и в нужной степени регламентировать действия персонала.

В тоже время необходимо учитывать неформальные отношения, сложившиеся между людьми на основе их личных симпатий и антипатий. Менеджер должен поддерживать статус не просто формального начальника, но и умелого профессионального руководителя, которого ценят и уважают в коллективе. Управляющий должен с максимальной пользой использовать других неформальных лидеров, делать акцент на делегирование полномочий. Стрельбицкий С. Д. считает, что простого переложения ответственности недостаточно. Нужно создать атмосферу её принятия, что, конечно, не может быть достигнуто приказом. Такая атмосфера предполагает осознание своей роли и необходимости своего участия в процессе. Ни в коем случае руководитель не должен делать работу за других. "Помните, - предупреждает Стрельбицкий, - что последнее - смертный грех администратора, к сожалению, чрезвычайно часто встречающийся. У каждого члена трудового коллектива должен быть чётко очерчен круг его функций, за выполнение которых он и ответствен. Если же руководитель стремится сделать всё сам, если ему постоянно некогда, то у него неизбежно плохо организованно дело".

4. Руководитель должен стимулировать инициативность работников, принимать во внимание новые идеи и мысли по рационализации, уметь слушать критику в свой адрес. В этой связи весьма полезен опыт американских директоров, которые среди утренних часов работы специально выделяют час, посвящённый совещанию со своими верхушечными сотрудниками. Чаще всего такие совещания проходят в виде докладов по отделу, делаемых в присутствии заведующими отделами. Так, глава General Electric Джек Уелч в 80-ых годах поручил вице - президенту Паоло Фреско создать "Совет по услугам", в рамках которого управляющие высшего звена могли бы обмениваться новыми идеями. А управляющий компанией Kodak Джордж Фишер установил на своём предприятии для этих целей систему общения со своими подчинёнными по электронной почте. В компании "Русский мир" в конце 90-ых стали регулярно проводить "внутренний совет менеджеров", работающий по принципу совета директоров компании и имеющий целью расширить и углубить понимание проблем и задач управления. Главная задача - не контроль, а совет и наставление. Обсуждение вопросов на заседаниях внутренних советов вырабатывает у руководителей важные для организации умения - способность создавать и излагать собственное понимание сложных вопросов, усваивать другие точки зрения и быть при этом настойчивым, убедительным и открытым. Опыт работы во внутренних советах улучшает стиль управления подразделениями компании.

5. Для того чтобы быть уважаемым в коллективе, руководитель должен обладать высокими моральными качествами: честность, неподкупность, трудолюбие, справедливость по отношению к подчинённым. К сожалению, уровень заработной платы в нашей стране не способствует борьбе с коррупцией. Однако необходимо помнить, что во многих странах мира неподкупность и объективность специалистов ценится очень высоко. Так, в Германии говорят, что по честности аудитор стоит на втором месте после священника. А в Китае сочетание высоких моральных качеств с профессионализмом является основой и традицией кадровой политики. Притом китайцы всегда ставят на первое место моральные качества: "Наш народ может снисходительно относиться к тем должностным лицам, которые имеют высокие моральные качества, но уступают по уму и таланту. Однако он не уважает тех, кто обладает профессионализмом, но морально не на высоте. А нечистоплотных и бездарных чиновников просто презирают, даже ненавидят. Любой подчинённый хочет быть избавлен от такого начальника".

6. В условиях кардинальных перемен, в том числе в технике и технологии, на первое место в области управления выдвигаются вопросы повышения уровня компетентности управленческого персонала. Недаром во время реформ в бывшей ГДР особое внимание было уделено отбору и переподготовке новых руководителей на всех предприятиях. Реформы в Китае также были направлены на повышение квалификации управленцев. Тотальная аттестация руководителей позволила освободить кадровый состав от некомпетентных сотрудников. Второе, что было сделано в Китае, - обеспечение всеобщего непрерывного повышения квалификации персонала управления.

В Великобритании также в последнее время уделяется большое внимание переподготовке менеджеров. Существует тип курсов, который включает в себя Т-группы или обучение чувствительности. В течении нескольких дней участники собираются в группу и исследуют отношения между членами этой группы. Основная идея курса - улучшить восприятие других людей и прийти к пониманию себя, тем самым пропагандируя более тонкий, чувствительный подход к руководству. Многие, однако, находят подобный опыт неприятным, поскольку он может привести к открытию фактов, о которых люди предпочли бы умолчать.

Частично из-за сомнений в эффективности лекционного подхода к развитию менеджеров в последние годы стало популярным ролевое обучение. Здесь руководители сталкиваются с реальными проблемами, которые возникли в какой-либо организации. Теоретически, концентрируясь на решении этих задач, можно улучшить свои способности по решению проблем.

Другой подход, популярный в настоящее время - наставничество. Здесь начинающий руководитель прикрепляется к опытному и добившемуся руководителю - наставнику, который служит для ученика образцом. Преимущество наставничества в том, что оно облегчает развитие личных качеств и управленческих навыков, которым нельзя научиться на лекциях. Для того, чтобы наставничество было успешным, необходимо установить хорошие отношения. Люди, которые отвечают за развитие менеджеров, должны полностью отдавать отчёт в том, какие качества необходимы для управления и какими качествами должен обладать руководитель.

**ВЫВОДЫ** **И ЗАКЛЮЧЕНИЯ**

Поработав с вышеизложенным материалом, можно сделать несколько следующих выводов.

Лидерство — это не руководство, хотя лидер и может быть руководителем.

На самом деле лидерство и менеджмент в компании — две отдельные, дополняющие друг друга системы действий. Каждая имеет свою функцию и характерные для нее виды деятельности. Для успеха компании в современном деловом мире, все более сложном и быстро меняющемся, необходимо освоить обе.

Лидерство служит дополнением к менеджменту, а не заменяет его. Однако, развивая в своих сотрудниках способность к лидерству, главы компаний не должны забывать, что сильный лидер, но слабый менеджер — ничуть не лучше (а то и хуже), чем наоборот. Действительно, это задача не из легких — сочетать умелое лидерство с грамотным менеджментом и использовать их как две взаимодополняющие силы.

Разумеется, не каждый способен одновременно быть классным лидером и грамотным менеджером. У некоторых людей — настоящий талант к управленческой работе, но не хватает лидерских качеств. Другие обладают явными задатками лидера, но по разным причинам не способны стать эффективными менеджерами. Если руководитель достаточно умен, то в его компании будут ценить и тех и других и постараются, чтобы эти талантливые люди стали частью коллектива.

Конечно, идеального руководителя не бывает. Все зависит от того, чем занимается компания. Далеко не каждого работника можно будет заставить выполнять свои обязанности демократическим путем (особенно, если работа идет на заводе, и служащие являются низкоквалифицированными рабочими). В то же время харизматичный лидер вряд ли сможет успешно вдохновлять группу врачей высокого класса. Они и так знают, чего хотят и как этого достичь. Им не нужна такая путеводная звезда.

Наиболее популярными типами руководителей в большинстве стран являются демократы и харизматичные лидеры. Ничего удивительного в этом нет. В это же время бюрократов одинаково не любят в большинстве стран. **К сожалению, в Молдове, наиболее часто встречающийся тип руководителей именно Бюрократы**. Правда, и с лидерами ситуация не однозначная. Например, в странах Северной Европы и Нидерландах руководитель вообще не должен выделяться на фоне сотрудников. И всякие лидерства там не поощряются. Так что, всегда стоит учитывать отрасль, размер фирмы, и страну, где она функционирует. Универсальных систем нет.

На самом деле лидерство и менеджмент в компании — две отдельные, дополняющие друг друга системы действий. Каждая имеет свою функцию и характерные для нее виды деятельности. **Для успеха компании в современном деловом мире, все более сложном и быстро меняющемся, необходимо освоить обе.**

Лидерство служит дополнением к менеджменту, а не заменяет его. Однако, развивая в своих сотрудниках способность к лидерству, главы компаний не должны забывать, что сильный лидер, но слабый менеджер — ничуть не лучше (а то и хуже), чем наоборот. Действительно, это задача не из легких — сочетать умелое лидерство с грамотным менеджментом и использовать их как две взаимодополняющие силы.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. / М.: Изд-во МГУ, 1995.
2. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М.: "Дело", 1993.
3. Словарь-справочник менеджера / Под ред. М. Г. Лапусты. / М.: ИНФРА-М, 1996.
4. Современный бизнес: Учеб. в 2 т. Т. 1: Пер. с англ. / Д. Дж. Речмен, М. Х. Мескон, К. Л. Боуви, Дж. В. Тилл. - М.: Республика, 1995.
   * Хорнби У., Гэмми Б., Уолл С. Экономика для менеджеров. – М., ЮНИТИ, 1999.
   * Ивашковский C.Н. Экономика для менеджеров: микро- и макроуровень, Дело, 2002.
5. Александр Туник – аспирант факультета социологии Санкт-Петербургского государственного университета, менеджер по продажам компании «Маринетек Раша» (Санкт-Петербург) Автор статей по экономике и менеджменту.