

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

**РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ
НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА и ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**МОСКОВСКИЙ ОБЛАСТНОЙ ФИЛИАЛ
ВЫСШАЯ ШКОЛА ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ**

ВЫПУСКНАЯ РАБОТА

ТЕМА

««Руководитель в системе управления персоналом государственного (муниципального) учреждения. Пути совершенствования эффективности профессиональной деятельности»»

Слушатель _____

Научный руководитель:
Старший преподаватель
Ногинского филиала РАНХ и ГС,
кандидат философских наук _____

Москва
2018

Содержание

Введение……...3
Глава 1. Руководитель в системе управления……...4
1.1. Сфера деятельности хозяйственного руководителя……4-11
1.2. Личность руководителя……11-16
1.3. Трудовой потенциал руководителя…….16-39
Глава 2. Стиль управления и руководства…….....39
2.1.Понятие стиля управления……...……39-53
2.2.Теория стилей управления…….53-55
Глава 3. Памятка руководителю о стиле и методах руководства…….....55
3.1.Личные качества руководителя……....56-58
3.2. Руководитель и коллектив…….....58-60
3.3. Роль руководителя……60-65
Выводы……...66
Заключение…….67
Список литературы……..68-69

Введение

Успех любой организации зависит от разных факторов: от состояния рынка, экономических отношений, человеческих ресурсов и др. Одним из наиболее значимых из них является характер отношений с персоналом.

В эффективной работе предприятия традиционно важную роль играет руководитель. Опыт последних лет показал, что практически в одинаковых экономических и социальных условиях одни предприятия не только выжили, но и успешно развиваются, а другие оказались несостоятельными и переживают тяжелейший кризис. Анализ состояния этих предприятий показал, что в значительной степени судьба предприятия находилась и до сих пор находится в руках его руководителя.

Руководители ответственны за успешную деятельность предприятия, поэтому важно, чтобы они завоевали уважение и доверие подчиненных и те охотно работали под их началом. В практике зарубежных фирм принято, что основа эффективного руководства — сделать каждого полностью осведомленным о его роли и ответственности, кому он подчиняется, что и как должен делать, где его работа вливается в конечную продукцию. Руководителю рекомендуют быть выдержанным в отношениях с персоналом, беспристрастным и не предпочитать одних другим. Если работники чувствуют, что к ним несправедливо относятся, моральный климат и производительность ухудшаются. Важно установить такую атмосферу, чтобы распределение работы было беспристрастным.

Плохие отношения между руководством и сотрудниками рано или поздно станут отрицательно сказываться на эффективности труда, на удовлетворенности сотрудников работой, и на положении предприятия на рынке. Не зря на западных предприятиях «человеческим отношениям», т. е. отношениям между руководством и сотрудниками, уделяется исключительно большое внимание — от них зависит рентабельность работы предприятия. К

сотрудникам любых уровней относятся уважительно, и не дай бог какому-либо начальничку пренебрежительно отнестись к нижестоящему — молчаливая обструкция подчиненных может серьезно осложнить ему жизнь.

Людям должны быть вполне ясны цели работы и особые требования к ней, чтобы они могли сами оценить полученные результаты. Всегда есть разница между замыслом, исполнением и результатом. Руководитель должен сводить эту разницу у исполнителей к минимуму.

Построить правильные, хорошие взаимоотношения в коллективе, поддерживать чувство взаимной симпатии работников друг к другу, умело руководить — это искусство. Хорошие качества руководителя определяются главным образом тем, насколько он образован, а также его самодисциплиной, энергией, настойчивостью, способностью принимать оптимальные решения, смелостью и чувством ответственности.

Предмет исследования – руководитель в системе управления персоналом.

Цель работы – исследовать пути и средства построения отношений руководителя с персоналом.

Задачи исследования:

1. Изучить литературу по проблеме исследования.

2. Раскрыть личностные качества руководителя.

3. Выявить роль руководителя в построении коллектива.

Глава 1. РУКОВОДИТЕЛЬ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.

1.1 Сфера деятельности хозяйственного руководителя

Успешное функционирование всей системы хозяйствования, ее эффективность во многом зависят от деятельности хозяйственных руководителей, от их умения организовать процесс управления.

Руководитель — это работник, отвечающий за конкретный хозяйственный объект или комплексную программу, имеющий в своем подчинении коллектив сотрудников и наделенный необходимыми правами и полномочиями принимать управленческие решения и нести за последствия их реализации ответственность.

Располагая определенной свободой и самостоятельностью (ее пределы ограничены социально-экономическими условиями, правовыми нормами и т.д.) хозяйственный руководитель сосредоточивает внимание и творческие усилия на интегрирующей и координирующей функциях управления.

В условиях рыночных отношений и конкуренции с отечественными и зарубежными организациями руководители должны все больше приобретать роль лидеров, хозяйственников-профессионалов и овладевать опытом решения практических задач развития и совершенствования объектов предпринимательства. Для этого необходимо уметь повернуть людей к новым проблемам, реализовать возможности "человеческого фактора", организовать полнокровную жизнь коллективов, поддерживать дух творчества и предприимчивости, искать нетрадиционные пути решения проблем, передавая свои убеждения подчиненным.

Руководитель, понимая, что его ошибки могут нанести непоправимый ущерб людям, должен обладать аналитическим мышлением, знать, как организовать, подготовить, рассчитать варианты, и выбрать наиболее подходящий и эффективный подход, балансируя на

грани риска, проводя в жизнь принятые решения, преодолевать сопротивление среды, "упругость" управляемой системы, помня, что "большое дело не для труса". Именно в хозяйственном руководителе, как нигде, воплощаются единство человека и дела, его всесторонняя ответственность. Для руководителя большое значение имеют личные качества, организаторские способности, опыт, навыки.

Используя эти факторы, руководитель должен:

-добиться того, чтобы люди действовали вместе, используя сильные стороны и устраняя слабые;

-определить для предприятия простые, четкие, объединяющие работников цели, легко воспринимаемые и знакомые всем;

-построить такую организацию, которая позволяет своим членам расти, развиваться и изменяться путем постоянного обучения и повышения квалификации;

-понимать личную ответственность за порученное дело;

-обеспечить выполнение основных показателей производственной деятельности;

-помнить, что конечным результатом работы предприятия является достижения общей поставленной цели.

Труд руководителя в значительной мере является творческим, но требует не только знаний, но и организаторских способностей, "внутренней организации", непрерывного повышения квалификации и пополнения образования. **Чтобы руководители понимали необходимость учебы, руководители вышестоящих структур и кадровые службы должны своевременно выводить их из состояния неосознанной некомпетентности и приводить в состояние осознанной некомпетентности.** Необходимость административных способностей у руководителя подтверждается тем, что талантливый ученый, инженер, экономист, юрист нередко терпит фиаско на посту администратора, что надо учитывать при подборе кадров.

Поиск талантов для руководства хозяйственной деятельностью — исключительно важное дело. Управленческий талант—это не менее важная часть национального богатства страны, чем самые дорогие полезные ископаемые, но разница в том, что если какое-то месторождение не открыто и не разрабатывается, то, оно сохраняется неизменным до лучших времен, а невостребованный *талант руководителя теряется безвозвратно.*

Нужно создать систему поиска и воспитания талантов и восстановить систему морального поощрения кадров. Важное значение имеет стиль работы хозяйственного руководителя, который **проявляется в организации собственного груда, в характере взаимоотношений с подчиненными, коллегами, вышестоящими руководителями, в общей системе руководства, т.е. в совокупности методов, приемов и способов для достижения целей управления.**

Стиль работы (коллективный, единоличный, свободный, пассивный) приобретается и вырабатывается самим руководителем на практике, но, конечно, нужна и помощь, ориентирующая на рациональные методы организации труда. Нельзя допустить, чтобы из руководителя сделали "вешалку" для вопросов. Формируя кадры молодых руководителей, надо сосредоточивать внимание на воспитании у них воли, характера, готовности к преодолению трудностей и решению сложных проблем, чтобы не допустить превращения молодого хозяйственника в распорядителя, диспетчера, технолога. Руководитель коллектива должен во главу угла своей деятельности ставить человека, развивая его сознание, потенциал, создавая климат взаимопомощи и благоприятствования.

Профессиональная деятельность руководителя, является творческой, многогранной, интенсивной, как правило, наполнена множеством личных наблюдений и впечатлений, богатством отношений, способствует формированию позитивных личных качеств: чувства

ответственности, умения держать слово, широкого кругозора, морально-политической зрелости, культуры управления.

Подбирая кадры руководителей, следует выделять не только работников, склонных к активной профессиональной работе и находящихся в благоприятном возрасте, но и тех, чьи способности и энергия используются не полностью, хотя они и давно трудятся на руководящих должностях, ориентируясь па их работоспособность.

Проблемы воздействия на образ жизни хозяйственных руководителей непосредственно влияют на организацию их труда, работоспособность и эффективность. Образ жизни включает семейные отношения, духовную и культурную жизнь, занятия спортом, здоровый образ жизни и безупречное (в моральном отношении) поведение в соответствии с этическими нормами.

Влияние руководителя на подчиненный коллектив, его авторитет зависят от его образа жизни. Работа в неблагоприятных условиях в течение длительного времени может оказать отрицательное влияние на образ жизни руководителя и его удовлетворенность трудом.

Фундаментальное значение для развития личности хозяйственного руководителя имеют его управленческая работа и ее результаты, соотношение времени активной работы и общего бюджета времени. Развитие личности руководителя требует определенной структуры деятельности, которая зависит от способностей и таланта человека, умения вести интересный и содержательный образ жизни при дефиците времени.

Предпосылки развития потенциала хозяйственных руководителей:

- готовность работать на общество;
- профессиональная подготовка;
- оценка результатов труда, материальное и моральное стимулирование.

Для руководителя важно стремление формировать объективное представление о себе и корректировать свой характер, преодолевать недостатки и на этой основе совершенствовать стиль деятельности, морально-этическое поведение.

Приведем "Памятку руководителю", которая составлена С.В. Илюшиным - генеральным конструктором самолетов, одним из мудрых руководителей крупнейшего творческого коллектива, который он всю жизнь возглавлял:

1.Приходи на работу раньше своих сотрудников: это благотворно влияет на трудовую дисциплину.

2. Приходи на работу с планом своего рабочего дня и стремись его осуществить.

3. Будь проницателен. Никогда не подстраивайся под чужое мнение, если ты ним не согласен.

4. Не лавируй под несколькими мнениями — это опасно.

5. Будь правдив даже в том случае, если это может грозить тебе неприятностью.

6. Выполняй директивы не по форме, а по существу — творчески.

7. С вышестоящим руководителем будь вежлив, исполнителен, тактичен, но никогда не проявляй угодничества.

8. Не оправдывай свои ошибки занятостью.

9. Принятые решения выполняй с энергией и страстностью - эго вдохнет в подчиненных веру в успех дела.

10. Никогда не раздражайся. Это унижает твое достоинство.

11. Никогда не поддавайся унынию, оно подрывает веру в свои силы.

12. Никогда и ни при каких обстоятельствах не теряй способности рассуждать.

13. Будь всегда бодр и энергичен — это острит мысль и хорошо

влияет на подчиненных.

14. Никогда не напоминай подчиненным, что ты начальник, — они должны это чувствовать.

15. Добивайся исчерпывающих знаний по вопросам твоей работы — это избавит тебя от неустойчивости и колебаний, вредных для дела.

16. Умей отбирать в работе те мелочи, за которыми могут скрываться крупные вопросы.

17. Будь справедлив и никогда не унижай достоинства подчиненного — это озлобляет его и не способствует работоспособности.

18. Осуждай подчиненного так, чтобы судьей его был не только ты, но и его собственная честь и совесть.

19. Следи, чтобы хорошая работа одного подчиненного не присваивалась другим подчиненным.

20. Работу, выполненную подчиненными плохо, не оставляй без замечаний - это входит в твои обязанности.

21. Осуществляй личные приемы — это существенно дополнит твои знания о жизни и нуждах людей.

22. Одно из самых сильных средств воспитания подчиненных — твой личный пример в работе и жизни.

23. Будь напряженным и держи коллектив в напряжении.

24. Проведи ротационное изучение подчиненных.

25. Устанавливай неформальные отношения с подчиненными и их семьями (чтобы знать человека, надо знать его жену).

26. Строй коллектив на доверии.

Сфера деятельности руководителя предопределена и внутренними факторами. Он, как правило, находится не в безвоздушном пространстве или состоянии невесомости, когда можно свободно парить, а, наоборот, в атмосфере с положительно и отрицательно заряженными

частицами. Это касается, прежде всего, уровня экономического развития, традиций, культуры и многих других компонентов, которые влияют на руководителя. Важнейшая задача руководителя для полной реализации своего потенциала — завоевание и сохранение своего авторитета.

1.2 Личность руководителя.

Работники управления, исходя из содержания управленческого труда, подразделяются на три группы:

1. Руководители, наделенные правами принимать решения и организовывать их реализацию, отвечать за деятельность коллектива;
2. Специалисты, призванные готовить и обосновывать решения;
3. Технические исполнители, осуществляющие вспомогательную работу по реализации функций управления, в частности информационное и делопроизводственное обслуживание руководителей и специалистов.

Современный хозяйственный руководитель должен быть специалистом, в совершенстве знать все стороны деятельности управляемого объекта, обладать способностью принимать решения и уметь предвидеть экономические, социально-психологические и организационные последствия реализации принятых решений. Руководитель должен быть генератором идей и владеть методами активизации трудовой деятельности, уметь прогнозировать развитие организационных и управленческих отношений.

Совершенствуя стиль руководства, необходимо помнить о том, что каждый работник претендует на определенную роль в коллективе на основе самооценки своих возможностей. Основным критерием правильности самооценки выступают результаты практической деятельности. Эта зависимость может быть представлена в таком виде:

$$Результат\ деятельности = \frac{Самооценка}{Притязания}$$

Пониженная самооценка снижает социальную активность человека, поэтому руководитель должен быть заинтересован в повышении

обоснованности самооценки. Но для этого нужно знать притязания подчиненных и уметь объективно их оценивать, способствуя тем самым активизации их деятельности, поощряя положительные притязания и устраняя отрицательные.

Для повышения творческого мышления руководителя надо заботиться о постоянном устранении факторов (помех), мешающих этому. Современная наука управления различает психологические помехи: боязнь совершить ошибку, потерпеть неудачу, нежелание рисковать своим авторитетом, положением, неумение полностью сосредоточиться на главной проблеме, стремление как можно скорее получить результат и связанное с этим возможное разочарование, недостаток воображения (узкость мышления, неумение генерировать и развивать смелые идеи), а также организационные помехи: отсутствие понимания, доверия и помощи со стороны коллег, отвлекающие факторы (необходимость заниматься рутинными делами), отсутствие возможности или неумение довести идею до работников, от которых зависит ее реализация, недостаточность стимулирования (материального вознаграждения, морального поощрения, наказания, признания заслуг, мер по обучению), приобщения к управлению, продвижения по службе; доверия и ответственности. Эти помехи изменяются во времени и различны в конкретных условиях. Главные положения теории социальной активности основываются на тех оценках личности, которые у нее формируются по отношению к событиям, приводящим к тем или иным результатам.

В своей практической деятельности, как руководители, так и специалисты руководствуются определенными мотивами, которые необходимо тщательно изучать, помня, что поощрять в итоге надо не за прилежание, а за существенные практические результаты.

Хозяйственный руководитель, принимая решения (чему практически приходится учиться всю жизнь ввиду разнообразия ситуаций), должен предвидеть социальные и экономические последствия

их реализации.

Для этого он должен иметь систему знаний, навыков, умений и обладать организаторскими способностями, управленческим талантом, чтобы создавать объективные условия для эффективного функционирования руководимого коллектива. Именно поэтому руководители должны постоянно совершенствовать стиль и методы работы. На деятельности руководителя, существенно сказываются как внутренние, так и внешние факторы. К внутренним факторам можно отнести характер личность руководителя.

Психологи различают следующие типы руководителей:

«Активист». Инициативен, самостоятелен, в меру честолюбив. Гордится коллективом уверен в его поддержке. Больше надеется на людей, чем на машины, опирается в основном на социально-психологические методы воздействия.

«Хозяин». Считает работу главным в своей жизни, отдает ей все силы и время. Важнейшим условием успешной работы считает строжайшую дисциплину, основанную на административных мерах, инструкциях и правилах. Склонен не доверять подчиненным, недооценивает их, бывает несправедлив и груб. Болезненно воспринимает критику.

«Диагностик». Наделен аналитическим мышлением с некоторой склонностью к интровертности. Умеет обнаруживать недостатки и находить способы их устранения. Восприимчив к опыту других, справится с любым делом. Заботится об информационном обеспечении и научном росте сотрудников, склонен преувеличивать значение экономико-математических методов в ущерб социально-психологическим.

«Рационализатор». Склонен к совершенствованию организационных структур управления, составлению схем и сетевых графиков. Выдвигает множество оригинальных, но

неглубоких идей по совершенствованию управления, носящих характерные черты "инженерного мышления". Иногда увлечение рационализацией и перестройкой заменяет основную работу. "Человеческий фактор" управления, как правило, им недооценивается.

«Начальник». Считается, что он создан для руководства: любит заседать, и председательствовать. Легко контактирует с высшим начальством, причем на уровне неформальных связей. Успешно контактирует и с членами коллектива, но болезненно воспринимает успех, достигнутый без его участия.

«Исполнитель». Предпочитает во всех случаях действовать точно в рамках заученных инструкций, доволен подчиненными, начальством и самим собой. Предпочитает менее эффективные, но верные решения. Обладает большими теоретическими знаниями или богатым теоретическим опытом и хорошо знает, что "тише едешь — дальше будешь". Широко применяет социально-психологические методы, но больше надеется на себя и на сравнительно небольшой подчиненных.

«Свой человек». Хорошо знает подчиненных, признает только неформальные контакты, охотно общается вне производства. Считает всех (или большинство) членов коллектива своими близкими друзьями, уверен, что друзья - подчиненные его не подведут. Огорчается и обижается, когда это все же происходит. Не любит заниматься административными вопросами, предпочитает решать их на "неформальном" уровне.

«Нонконформист». Проявляет явно выраженный индивидуализм в управленческой деятельности. Недоволен подчиненными и руководством, если видит несогласие с его идеями. Считает, что сам лучше всех справится с делами, в реализации которых напорист и целеустремлен. Порой пренебрегает мнением коллектива, с трудом

"срабатывается" с руководством.

Не менее значимы и внешние факторы влияния на руководителя. Общая схема таких факторов представлена на рис.1.

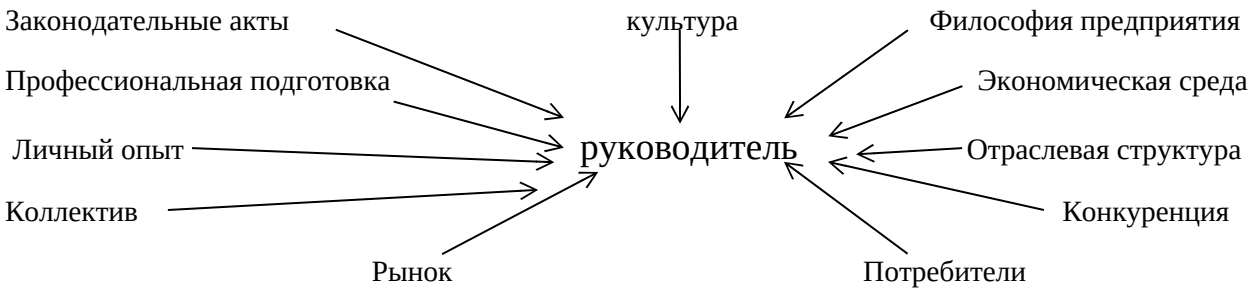

рис.1 Внешние факторы, влияющие на деятельность руководителя

Как показал опыт становления рыночной экономики в РФ и других странах, сменивших ориентацию в экономическом развитии, эти факторы существенно воздействуют на руководителей всех уровней. Так, изменившаяся отраслевая структура и переход на преимущественно горизонтальные связи поставили в тупик многих даже преуспевающих ранее руководителей. А их богатый личный и производственный опыт вошел в противоречие с реальной действительностью. Руководство по аналогии (как это было ранее) не приносило успеха, а многие устоявшиеся схемы действия приводили в тупик. Многие оказались не готовыми и к конкуренции, столь естественной в рыночной экономике. Отсутствие специальной профессиональной подготовки к работе в рыночных условиях окончательно усугубило положение многих руководителей и привело к банкротству ранее процветавших предприятий.

В идеале для каждой социально-экономической системы необходимо иметь как общую модель личности руководителя, так и модель должности руководителя. В качестве ориентира можно взять приведенные на рис. 2 и 3 модели.

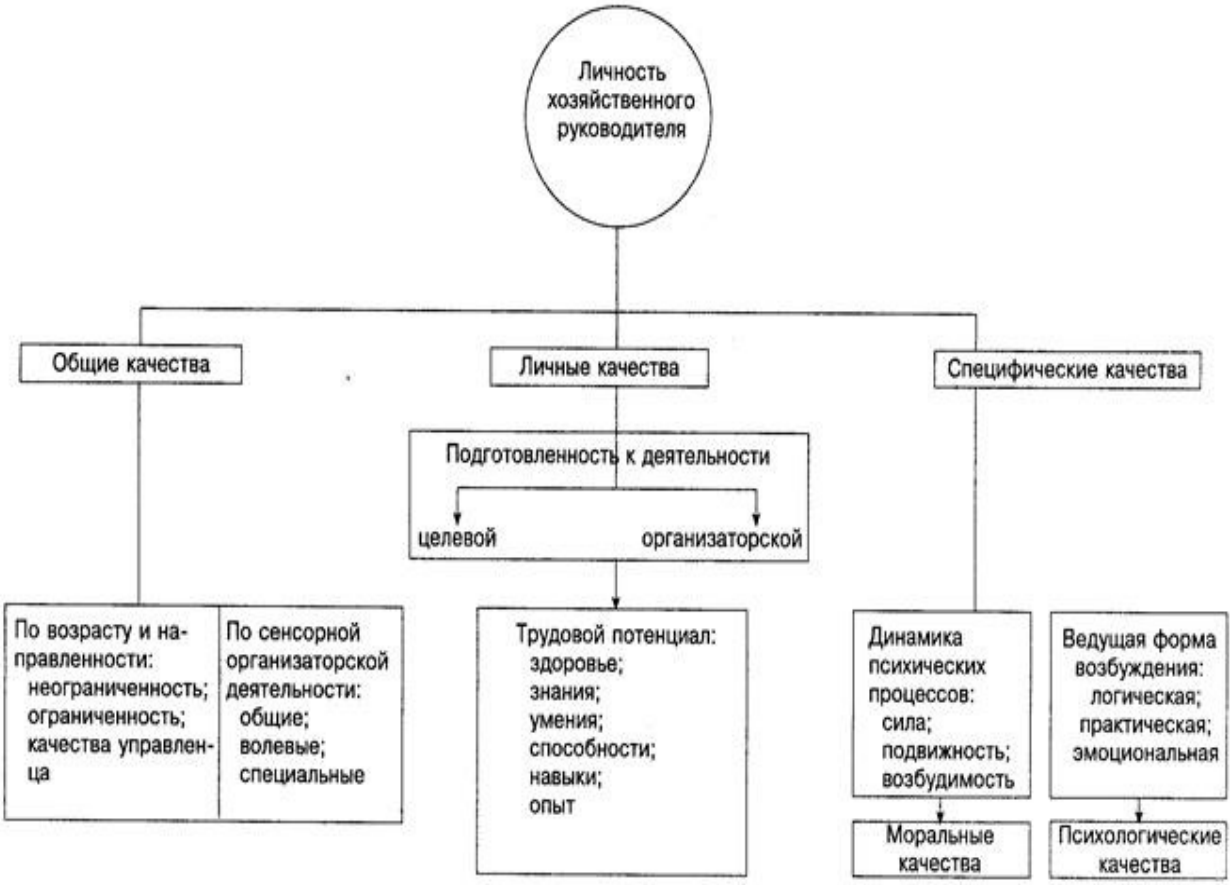

рис.2. Модель личности хозяйственного руководителя



Рис.3 Модель должности хозяйственного руководителя

1.3 Трудовой потенциал руководителя

Основные формы поведения работника: труд, общение, познание, потребление. Потенциал хозяйственного руководителя заключается в исполнении многочисленных социальных ролей в связи с социальными процессами и структурами организации, предприятия. Известно, что любая структура, особенно производственная, кроме основных целей и задач выполняет и другие нефункциональные цели, социальные процессы, реализующие потребности всего общества и своих членов. Руководитель должен вписываться в объективную социальную ситуацию, особые жизненные условия.

Руководитель как личность обладает деятельной творческой сущностью и является не только объектом, но и субъектом общественных отношений. Потенциал хозяйственного руководителя, как правило, формируется и раскрывается не форме единовременного акта сознательной деятельности, а в форме непрерывных (или дискретных) *долговременных процессов разрешения частных дилемм и компромиссов между тем, что руководитель должен, может и хочет делать, чтобы обеспечить эффективную деятельность.*

При этом мотив - важнейший регулятор трудовой активности личности и мобилизации ее потенциала на эффективное решение стоящих задач.

Формируемая руководителем стратегия поведения задает направление долговременной активности, служит критерием избирательности п поведенческих реакций в различных ситуациях, при которых реализуется возможности личности. **Трудовой потенциал руководителя, возможности его развития и использования, мотивационные факторы, влияющие на его реализацию, несомненно, несут, отпечаток современной социально-экономической обстановки.**

Формирование трудового потенциала хозяйственного руководителя — длительный и сложный, но индивидуальный процесс, ибо каждый человек проходит в жизни (как и коллектив) неповторимо своеобразный путь познания и опыта.

Это формирование идет:

- в рамках профессиональной деятельности на предприятии;
- в контексте взаимоотношений в обществе и результативности труда;
- в социальном поведении вне предприятия.

Деятельность можно рассматривать как систему действий (как материального, так и идеального порядка) субъекта, направленных на достижение определенных целей. Отметим воспитательный фактор развития трудового потенциала, где критерием выступает уровень сознания, организованности и ответственности, который порой невозможно измерить, зафиксировать и учесть до возникновения соответствующих реальных ситуаций, в которых он проявляется, а также социальную сферу, где обычно выделяют макро- и микроуровни, а также систему ценностных ориентации.

Эффективное использование трудового потенциала руководителя возможно только при:

- умении организовать работу коллектива;
- воспитании в себе таких индивидуально-психологических свойств, которые позволяли бы взаимодействовать с ролевой структурой и ролевыми предписаниями, а также учитывать социальные и психофизиологические особенности мужчин и женщин, вести дело ответственно, честно;
- объективной оценке деятельности подчиненных, умении видеть лучшие черты, поддерживать и развивать их, искоренять недостатки, разбираться в людях, понимать всю сложность каждого характера, использовать качества людей для пользы коллектива, повышения

эффективности работы;

- создании условий для наилучшего социально-психологического климата;
- умении ориентироваться в сложной обстановке (при ограниченной информации находить и принимать наиболее рациональные решения);
- заботе о коллективе и каждом сотруднике.

Измерение трудового потенциала и разработка направлений развития в каждом отдельном случае носят специфические оттенки, вытекающие из состояния предприятия, задач, целей, методов социального управления коллективом.

Важным условием реализации трудового потенциала руководителя является его авторитет, а не власть, т. е. наличие человека (носителя авторитета) с таким личным статусом в коллективе, который позволяет влиять на поведение других людей. Действия такого человека воспринимаются другими как выражение необходимых норм жизнедеятельности самого коллектива, как соответствующие коренным интересам и собственной воле членов коллектива, других организаций и учреждений в условиях их доверия к носителю авторитета. Реальная власть руководителя и возможность реализации кадрового потенциала основываются на его полномочиях и личном авторитете.

Как применение полномочий, так и использование личного авторитета предполагают, что в коллективе имеются отношения подчинения, при которых один из его участников обладает определенной возможностью оказывать влияние на поведение других. Однако у полномочий и у авторитета различные основания этой возможности, что и требует их разграничения. Власть, основанная на полномочиях, есть такое социальное отношение, которое предполагает обязательное выполнение воли руководителя

подчиненными, обусловленное наличием у него права и возможности принуждать. Такая власть — динамический аспект полномочий, которые отражены в законодательных положениях и должностных инструкциях. Широта полномочий руководителя зависит от того, какую он занимает должность в структуре управления, а не от индивидуальных особенностей человека, занимающего эту должность.

Власть, основанная на авторитете, не утверждается сверху, авторитет образуются синтезом свойств личности руководителя. Приступая к исполнению должностных обязанностей, руководитель может и не иметь большого авторитета в коллективе. Уже в процессе работы как один из ее результатов и как социально-психологический показатель эффективности создается авторитет руководителя. Он может расти и исчезать. При росте авторитета руководителя он помогает раскрыть его трудовой потенциал и становится действенным фактором эффективности руководства, инструментом управления наряду с официальными полномочиями.

Кроме понятия «трудовой потенциал» находит применение понятие «интеллектуальный потенциал». «Кадровый потенциал "уже понятия «интеллектуальный потенциал», поскольку последний характеризуется знаниями, накопленными в высших и средних специальных учебных заведениях и могущими найти полезное применение.

Информационный потенциал (в который входят компоненты математического, технического и информационного обеспечения) — это сфера человеческой деятельности, связанная с подготовкой информации для управления общественными процессами; его мощность зависит от степени социальной важности и информации, уровня управления и руководства.

Организационный потенциал — это способность системы наращивать полезный эффект вследствие постоянного уровня ее организованности (стабильности), обеспечения динамичного и пропорционального развития ее структурных элементов на основе познания действия законов общества и природы, их взаимосвязи.

Организационно-управленческий потенциал — это составляющая экономического потенциала, совокупность управленческого персонала, организационных структур управления, используемых методов и техники управления.

Квалификационный потенциал, обычно характеризующий возможности отдельного работника или должности, означает их квалификацию и подготовленность.

Потенциал — "это источники, возможности, средства, запасы, которые могут быть использованы для решения какой-либо задачи, достижения определенной цели: возможности отдельного лица, общества, государства в определенной области".

Труд — эго целесообразная деятельность человека, в процессе которой он при помощи орудий воздействует на природу и использует ее для создания предметов, удовлетворяющих его потребности.

Исходя из целесообразной деятельности человека в структуру трудового потенциала работника необходимо включить средства и предметы труда, что представлено на рис. 4. Целесообразную деятельность выполняет субъект этой деятельности, который имеет потенциальные возможности для ее осуществления и последующего совершенствования.

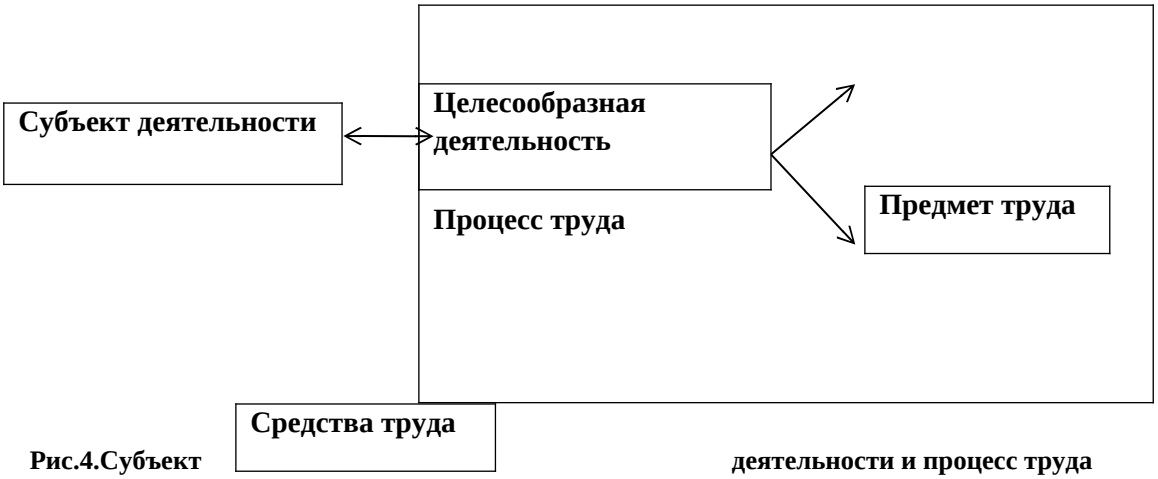

Рис.4.Субъект деятельности и процесс труда

Трудовой потенциал субъекта деятельности проявляется в самой целесообразной деятельности. Поэтому между трудовым потенциалом субъекта и его деятельностью имеются определенные зависимости. Деятельность можно оценить только по ее результатам, но это будет оценка прошлого труда, а нам нужно найти критерии будущей деятельности.

Структура трудового потенциала хозяйственного руководителя представлена на рис. 5. Средства и предметы труда являются факторами производства. Это значит, что субъекты труда, отделенные от средств производства, являются факторами только возможности. Для того чтобы что-либо производить, они — средства производства и субъекты труда — должны соединиться. Поскольку понятие «потенциал» отражает «возможности отдельного лица», то мы и фиксируем структуру трудового потенциала хозяйственного руководителя сферой субъекта деятельности, отделенного от самой деятельности.



Рис.5.Структура трудового потенциала хозяйственного руководителя

Известно, что между физиологическими и психическими качествами человека и его деятельностью имеется определенная зависимость. Оценка деятельности в отрыве от качеств работника не всегда правильна, например, когда надо подобрать кадры управления для работы на новых должностях. В этих случаях опенка по результатам прошлой деятельности, неточна, а иногда и ошибочна.

На эффективность деятельности оказывают влияние, с одной стороны опыт, под которым подразумеваются знания, умения, навыки, привычки и личностные качества, а с другой — способности. Для повторяющейся (стереотипной) деятельности достаточно определенного опыта, личностных качеств и ограниченных способностей, а в творческой деятельности способности играют основную роль. Таким образом, трудовой потенциал хозяйственного руководителя не может определять успех будущей деятельности, так как при неизменном трудовом потенциале могут быть получены различные результаты в зависимости от группы людей, которыми он руководит, социально-культурной среды и других условий.

Трудовой потенциал правильно характеризует успешность будущей деятельности при фиксированных внешних условиях. Значит, трудовой потенциал хозяйственного руководителя — это условная совокупность знаний, умений, навыков, привычек, одаренности, способностей, личностных качеств, обусловливающих успех его деятельности при фиксированных внешних условиях.

Иногда не различают между собой качества и способности руководителя, поскольку те и другие определяют успех управленческой деятельности, но все-таки способности и качества не одно и то же. Иногда более способный, но менее опытный руководитель может обладать худшим набором качеств, чем менее способный, но более опытный человек. Личностные качества могут быть взаимодополняющими, но противоречивыми, поэтому общая характеристика не может быть получена путем простого сложения их. Некоторые качества более устойчивы другие — нестабильны. *Прогноз должен строиться только на устойчивых качествах, иначе возможны грубые ошибки.* Не всегда точную, оценку трудового потенциала хозяйственного руководителя дают и объективные данные.

Так, например, поскольку между знаниями или умениями и наличием диплома нет жесткой зависимости, то их использование не всегда точно характеризует потенциал работника, в том числе и хозяйственного руководителя. В результате исследований, проведенных В.А. Журавлевым, выявлено, что качество, которое нужно руководителю, эффективно только тогда, когда оно развито до определенного уровня. Отклонения в большую или меньшую стороны приводят с неэффективности руководства.

Эффективна только целостная система качеств хозяйственного руководителя. Изменение и развитие качеств человека могут быть кратковременными и произойти только после многолетних тренировок. Качества, в том числе уровень знаний, умений, навыков, а

также способности могут быть не только развиты, но и утрачены.

Сохранение трудового потенциала. Пути сохранения трудового потенциала хозяйственного руководителя представляют научный и практический интерес, поскольку для общества важно, чтобы опытные руководители работали более продолжительное время.

Деятельность руководителя среднего возраста. Сейчас сложилось твердое убеждение в том, что в развитии карьеры существуют некоторые критические точки: начало, середина карьеры, предпенсионное время.

До сих пор не уделяется внимание решению тех проблем, которые встают перед людьми среднего возраста, хотя этот возраст необыкновенно значителен в жизни человека, да и руководители этого возраста в обществе играют значительную роль. С наступлением среднего возраста в жизни каждого человека происходят значительные изменения. Хотя внешняя жизнь по-прежнему бурлит и полна соблазнительных возможностей, она вызывает не такой интерес, как когда-то: человек сосредоточивается больше на внутренней жизни и проблемах; осмысливается и переосмысливается значимость собственного "Я", ценностей, которых придерживался, жизни. Иногда это приводит к депрессии, иногда к желанию сделать свою жизнь более наполненной и значимой. Одновременно происходят и изменения в физическом состоянии — требуется больше усилий для того, чтобы быть "в форме". Эти люди понимают, что являются своего рода мостом между молодежью и стариками, причем молодые отдаляются, а старики приближаются — происходит как бы переход "игроков в тренеры". Тем не менее именно в среднем возрасте у руководителей наилучшие возможности эффективно управлять любыми сложными процессами: знания, полученные раньше, соединяются с опытом и умением видеть жизнь такой, какая она есть на самом деле, и контролировать свои чувства. У

некоторых из них возникает боязнь "старения" и боязнь отступить от существующих норм, что приводит к противоречию между более широкими социальными возможностями, ощущением свободы и личным потенциалом. Есть данные, что период глубокого кризиса приходится примерно на 40 лет и вызывается следующими причинами: физическими (изменение внешнего вида, проблемы со здоровьем, в том числе сексуальные); психологическими (супружеские раздоры, отсутствие взаимопонимания с детьми, последствия того, что дети уходят из дома, синдром "пустого гнезда"); связанными с работой (непонимание смысла и цели работы, беспокойство о неправильном

выборе карьеры, достижение вершины своих возможностей по должности); другими (осознание конечности человеческой жизни, ограниченности своего физического и психического потенциала и как следствие стрессовые ситуации и в личной жизни, и в служебной деятельности).

Как писал К. Юнг, середина жизни — это время наибольшего раскрытия личности, когда человек полностью отдается своей работе. Но именно в это время рождается вечер — начинается вторая половина жизни. Страсти теряют свою былую силу, и главной движущей силой становится долг; капризное «я хочу» ,превращается в неумолимое «я должен»; чувство неожиданности и удивления, притупляется привычкой. Если все идет нормально, то начинают развиваться консервативные тенденции; вместо того чтобы смотреть вперед, смотришь назад — по большей части непроизвольно — и начинаешь понимать, почему твоя жизнь сложилась именно так, а не иначе. Осознаются подлинные причины вещей и совершаются подлинные открытия. Критическое отношение к себе и к своей судьбе позволяет человеку познать себя. Но способность проникать в суть вещей становится определяющей.

Подразумевается не только успешное продвижение по ступенькам служебной лестницы (вертикальная карьера), но и рост

профессионального мастерства, который достигается путем ротации работников (горизонтальная карьера). Движение "по горизонтали" имеет значение для повышения квалификации, расширения профессиональных знаний, способов разносторонней подготовки руководителей и создает предпосылки для движения "по вертикали" — должностного роста.

Карьера хозяйственного руководителя состоит из нескольких этапов, которые, как правило, совпадают с определенными возрастными рамками, например:

20—25 лет — начало карьеры (обучение в вузе, поступление на службу, адаптации на новом месте работы);

25-35 лет достижение компетентности, успеха;

35—45 лет — анализ достижений, переоценка ценностей (средний возраст);

45—55 лет — достижение мастерства, подведение итогов карьеры;

55—60 лет — подготовка к выходу на пенсию (концентрация внимания па развитии своих сотрудников).

Каждый этап оказывает влияние на развитие потенциала работника, однако работа, которая не позволяет реализовать свой потенциал, ослабляет руководителя независимо от возможностей занимаемого поста. Во избежание подобных негативных процессов необходимо планировать должностное продвижение руководителей.

В основу должностного продвижения работника (карьеры) могут быть положены следующие основные принципы:

1. Планомерное перемещение работников при условии соответствия их требованиям должности.
2. Постепенность должностного роста.
3. Выбор каждой следующей должности с учетом профессиональных знаний и квалификации, приобретенных на предыдущих должностях.
4. Демократизация должностного продвижения.

5. Ограничение сроков пребывания работников на определенных должностях.

6. Организация обучения всех руководителей и специалистов с целью повышения квалификации, необходимой для занятия следующей должности.

7. Оценка работников при должностном росте.

Основой карьеры служит оценка работников, а обязательным условием обучение и практический опыт работы. Широкое распространение получила практика составления моделей карьеры хозяйственных руководителей. Однако в большинстве случаев карьера хозяйственного руководителя — рост по иерархической лестнице — заканчивается в 45—50 лет, а человек продолжает еще работать 16—18 лет. Поэтому необходимо, не задерживая должностного роста молодежи, использовать опыт старшего поколения, продлить карьеру до пенсии, для чего необходимо иметь дополнительные ступени роста.

Важно определить статус работника, включающий:

1. совокупность прав и обязанностей гражданина, должности, личности;
2. конституционные права и свободы граждан РФ;
3. общие права и обязанности участников определенного вида деятельности.

Статус и мера ответственности характеризуются тем, что составляющие права и обязанности могут утрачиваться субъектом управления только в случае, определенном законом.

Здесь важны:

- конкурсная система;
- дискреционность, т.е. возможность решать вопросы без обязательной мотивировки;

- увольнение "в запас", как в армии (подготовка, заслуги, результаты);
- горизонтальная мобильность, а не только вертикальная иерархия;
- рекрутирование;
- эффективность использования кадров;
- оплата труда;
- система вознаграждений;
- ответственность;
- уровень прав и обязанностей;
- условия и нормы ликвидации трудовых отношений;
- участие в системе подготовки и переподготовки кадров с помощью курсов;
- постоянные курсы;
- поддержание определенного уровня знаний;
- подготовка к деятельности в другой профессиональной сфере;
- специальный отбор и зачисление па службу с учетом личных качеств, способностей, заслуг.

Цель руководителя структуры — подобрать, назначить и вырастить работника для решения поставленных задач, продлить время использования потенциала хозяйственного руководителя.

При переходе во время реформ с преимущественно административных методов к методам трудового менеджмента усиливаются значимость оценки по результатам, системы производственных стимулов, контрактов и трудовых соглашений.

Важнейшими элементами управления кадрами (определяющими их **служебный рост, учебу, поощрение или наказание) являются:**

- оценка исполнительной деятельности;
- показатели качества исполнения обязанностей;
- итоги работы в конце каждого года, оцениваемые в соответствии с разработанной системой.

Происходят стремительные перемены в жизни нашего общества, в производственных отношениях, нередко теряются ориентиры. Руководители и кадровики должны исходить из убеждения, что надо не только формировать потенциал хозяйственного руководителя, но и расширять диапазон и время его использования. Американские и японские рецепты в этой области (которые нередко переоцениваются) не являются панацеей: поиски эффективных мер надо продолжать на основе огромного отечественного опыта.

Профессиональный рост происходит в процессе жизни, но с помощью особых методов, позволяющих обучаться, делать выводы и адаптироваться, т. е. развивать, заложенные в человеке личностные качества, потенциальные возможности так, чтобы они соответствовали новым требованиям. Человек растет не только в результате того, что стремится приобрести новые знания и навыки с помощью образования и профессиональной подготовки, учебы, а в значительной степени потому, что у человека как личности появляется больше уверенности в себе, понимание существа своей деятельности, места и роли в жизни, после того как он понаблюдал и изучил жизнь других, осмыслил все это и критически оценил происходящее, нашел пути роста.

Профессионализм — это главное для руководителя, важны также полученное образование и постоянное пополнение знаний, жизненный опыт, стремление к нововведениям, здравый смысл на научном фундаменте.

Руководители должны:

1. Делать все правильно и результативно, сообразуясь с необходимостью эффективностью.
2. Представлять задачи и будущее организации, знать себя и ценности, которые они отстаивают.
3. Иметь принципы как основополагающие факторы роста их личности, которые идейно наполняли бы жесткие интеллектуальные

правила поведения.

4. Обучаясь, быть способными не только запоминать факты и усваивать приемы, но и понимать свою роль и место в организации и совершенствовать свой профессионализм.

5. Ставить перед собой высокие цели исходя из общих принципов, ценностей задач общества и организации, в которой они работаю, и добиваться их осуществления.

Есть много разных мнений по поводу того, как растить руководителей. Применять общий набор предложений легко и просто, но часто это бывает и поверхностно, и нерезультативно. Сложнее разработать приемы, отвечающие потребностям конкретной организации. Разработкой и осуществлением этих мер заняты, например, кадровые службы и руководители ПАО "Газпром".

Положительные итоги очевидны:

- осуществляется планирование карьерного роста работников; сделаны и реализуются многие системные разработки по вопросам кадровой деятельности;
- созданы центры по обучению кадров, которые по некоторым категориям работников превращаются в центры роста хозяйственных руководителей;
- разрабатываются кодексы и регламенты, технологии и методики кадровых процессов.

Но, видимо, правильно писал Д.Ф.Кеннеди в апреле 1961 г., что ни один статут или свод правил не может предусмотреть множество возможных ситуаций, когда служащему (руководителю. - *Прим, авт.)* приходится проходить проверку своей преданности государственному интересу (интересу отрасли и общества. — *Прим. авт.).* Тем не менее, формальное регулирование необходимо, поскольку оно дает четкие политические ориентации, задает общий «этический тон»

поведению государственных служащих. И наконец, даже самый лучший статут, кодекс или свод правил потерпит провал, если нет сильной и разумной системы надзора за выполнением.

В учебных центрах следует сосредоточить внимание на выявлении сильных и слабых сторон руководителей и рекомендовать меры по их совершенствованию. Непосредственный руководитель должен быть также их учителем и наставником. Раскрытие потенциала требует от хозяйственного руководителя большой умственной, эмоциональной и духовной отдачи. Рост нужен как человеку, так и организации. Современные подходы к развитию потенциала должны отличаться гибкостью.

Если раньше навыки руководителя годами приобретались в процессе оперативной работы, то нынешние стремительные перемены диктуют необходимость делать, упор на потенциале, и он позволяет получить те навыки, которые потребуются в будущем.

Важно также выработать необходимый стиль в работе и соответствующий образ жизни, стремиться накапливать опыт, учиться оценивать ситуации, наружи, анализировать происходящие процессы и делать правильные выводы, учиться работать с партнерами по управлению, искать и находить резервы, вести дело эффективно, выработать рекомендации на перспективу, не забывать о своем здоровье, семье, культурном развитии, занятиях спортом, воспитании детей.

Деятельность руководителей пожилого возраста. Она заслуживает специального внимания. Задача заключается в том, чтобы своевременно выявлять возникающие у руководителей пожилого возраста трудности и помогать им их преодолевать. Решение проблем этой категории руководителей оказывает положительное влияние на формирование у молодых работников правильного отношения к руководящей деятельности и их готовности к назначению на руководящие должности. Сохранение работоспособности пожилых руководителей

включает возможность в течение длительного времени выполнять работу, что и должно быть обеспечено в интересах стабильности кадров. Призывы к повсеместному омоложению кадров имеют оттенок демагогии и непонимания жизни. Однако решение о назначении на руководящую должность должно приниматься с учетом реальных способностей кандидата, личных представлений и пожеланий, с учетом возрастного состава коллектива и руководителей и в связи с потребностями формирования резерва и подготовки кадров.

В работе с кадрами необходимо исходить из сделанного в результате исследования процессов старения вывода о том, что "взаимосвязь между возрастом и резким падением трудоспособности, которая длительное время считалась существующей, на самом деле отсутствует".

Основное — своевременная подготовка к пенсионному возрасту и гибкость при формировании условий труда. Для этого необходимо исключение таких факторов, отрицательно влияющих на работников пожилого возраста, как недостаток образования, квалификации и информации, внезапное прекращение привычных отношений, вредные для здоровья условия труда и недостаточные возможности для отдыха и восстановления сил. Существенное значение для сохранения работоспособности имеют правильное отношение самого работника к старению, его готовность развивать свои способности. Поэтому каждый руководитель должен совершенствовать организацию личного труда в соответствии с требованиями должности, не прерывать обучение, расширять свои знания и повышать квалификацию, заботиться о здоровом образе жизни, продолжать нормальные отношения с вышестоящими руководителями и коллективом. Однако «особого отношения» не должно быть. Определенное значение в работе с руководителями пожилого возраста имеют оценка их достижений и своевременное выявление признаков снижения их работоспособности.

Такими признаками могут быть удлинение рабочего дня, общее ухудшение состояния здоровья и невыход на работу в периоды возрастания нагрузки на работе («бегство в болезнь»), сложности в личной жизни (например, значительное изменение характера использования свободного времени, неурядицы в семье и т.д.).

Большей заботы и внимания требует решение вопросов, связанных с переводом на другую работу руководящих работников пожилого возраста. Назначение на другую должность, как любое другое изменение, затрагивает интересы не только работника, но в известной степени и его преемника. Необходимо стремиться к тому, чтобы работа руководителя пожилого возраста могла продолжаться до достижения им пенсионного возраста. Важно, чтобы он чувствовал нужность и полезность новой работы, где могут быть применены его опыт и знания. К этому надо постоянно готовить руководителя, лучше, если он об этом попросит сам. Для пожилого руководителя середина карьеры связана с осознанием утраты целого ряда возможностей. Он начинает жить прошлым, поскольку не радует, а раздражает.

Для устранения или, по крайней мере, уменьшения явлений, болезненные симптомы которых ощущаются в среднем возрасте и середине карьеры, рекомендуют организовать консультационную службу, дающую советы не только по профессиональным, но и семейным, личным проблемам, по вопросам, касающимся здоровья. Во многих организациях начинают понимать важность и значимость такой деятельности. В фирмах ИБМ, "Дюпон", "Алкоа" работают штатные консультанты. В компании "Поляроид", например, есть консультационный отдел, возглавляемый психиатром, специализирующимся в области социальных проблем. Все больше и больше компаний обращаются к помощи внештатных консультантов-психиатров, психоаналитиков, психологов и т.д., чтобы помочь управленческим кадрам решать ежедневные проблемы, возникающие как на работе, так и в семейной жизни, чтобы не допустить

стрессов.

Нужны меры и даже система мер, позволяющие предотвратить профессиональное устаревание, поскольку после 40 лет вдвое увеличивается его опасность, по сравнению с молодыми руководителями. Профессионально стареющий руководитель обходится организации дороже, его нередко не учат и не лечат. Надо планировать изменение карьеры внутри организации, чтобы заставить человека учиться.

В современных условиях значительно повышаются требования к хозяйственному руководителю. Среди этих требований большую роль играют работоспособность и трудовая отдача руководителей. Под работоспособностью понимается способность стабильно и длительное время поддерживать интенсивный ритм своей деятельности в условиях высоких нервных перегрузок и возрастания сложности труда. Работа руководителя трудового коллектива — сложный труд, требующий высокого нервного напряжения, значительных умственных и физических сил.

Трудовой потенциал хозяйственного руководителя в значительной мере проявляется в его работоспособности, являющейся важнейшим фактором повышения эффективности управленческого труда. Работоспособность и трудовая отдача хозяйственного руководителя прямо взаимосвязаны.

Важнейшие условия обеспечения высокой работоспособности руководителя - его личные усилия по сохранению и поддержанию здоровья (организация здорового образа жизни), мобилизации своего потенциала, воспитание упорства, настойчивости и целеустремленности в работе, требовательности к себе, чувства долга, ответственности, жизнерадостности и оптимизма.

Деловой человек может долгие годы быть полезным для общества, заниматься творческой деятельностью, быть

долгожителем. Однако, к сожалению, зачастую мы умудряемся разрушить здоровье слишком рано. **Не рассматривая этот вопрос специально, обратим внимание на основные моменты, помогающие предотвратить или сгладить разрушения:**

- Не оставайтесь со своими неприятностями наедине.
- Умейте на время отвлечься от своих забот.
- Не впадайте в гнев.
- Иногда нужно и уступать (идти на компромисс, не превращаясь в капризное дитя).
- Обязательно делайте что-либо приятное (хорошее) для других.
- Не все сразу, начинайте с самого важного.
- Помните: нельзя быть совершенством во всем, т. е. истиной в последней инстанции.
- Позволяйте другому быть самим собой. Не старайтесь переделать всех на свой лад, в том числе жену, соседа, приятеля, сослуживцев; каждый индивидуален.
- Соперничество в меру. Всех не перегонишь. Нельзя все время быть как бы на бегу.
- Выбирайтесь из своей скорлупы, идите навстречу людям.
- Соблюдайте режим труда и отдыха: в конце недели отключайтесь от деловой жизни; берегите свое вечернее время; в вечерние часы обязательна прогулка; не проводите свой отпуск дома; соблюдайте суточный ритм "день — ночь".

Важнейшая задача руководителя для полной реализации своего потенциала завоевание и сохранение авторитета и Лидерства в коллективе.

Авторитет **руководителя может основываться на:**

- формальном (официальном) положении;
- личных качествах и стиле поведения;
- знании дела (компетентности);
- достижении результатов.

У разных руководителей факторы авторитета могут иметь разные центры тяжести, как и престиж или уважение могут значительно отличаться.

Понятие *влияния* близко к понятию авторитета, хотя человек может пользоваться влиянием, не будучи авторитетным.

Ниже приведен перечень разных **форм влияния**:

- ***принуждение:*** основывается на опасении жесткой критики;
- ***контактная власть*** — на связях с важными людьми внутри либо, вне предприятия;
- ***экспертная власть*** — на знаниях, умениях и опыте, которые вызывают уважение других людей и облегчают их работу;
- ***информационная власть*** — на актуальной информации, полезной для других;
- ***законная власть*** — на положении начальника в организации, тем больше законной власти;
- ***власть личности***— на личных качествах и хорошем примере начальника. Симпатии и желание отождествления с начальником влияют на поведение;
- ***власть методом награждения*** — на предоставлении желаемого награждения или признания, например более высокой заработной плате, повышении по службе.

Лучше всего, если руководитель использует все приведенные формы завоевания авторитета. Не менее важной задачей является сохранение авторитета, гак как потеря авторитета гибельна для руководителя и приводит к невозможности занятия

должности в дальнейшем.

Ниже рассматриваются некоторые типичные ошибки в работе, которые могут привести к уменьшению или потере авторитета.

1. Даются пустые обещания, которые даже не собираются выполнять или пополнение которых забывается.
2. Поддерживается система «любимчиков», что приводит к несправедливости распределения заданий, льгот и поощрительных мер.
3. Неоправданное недоверие к подчиненным (доверие порождает доверие и уважение).
4. Не нужно ограничивать самодеятельность подчиненных.
5. Манера "Я всегда прав". Игнорируются даже хорошие предложения, если они не нравятся руководителю.
6. Распространяется искаженная информация среди подчиненных или искажаются дела подчиненных при представлении их высшему руководству.
7. Предложения, идеи, инициативы своих подчиненных представляются высшему руководству как свои.
8. Конфиденциальные данные о подчиненном или дискуссии между ним и начальником передаются третьим лицам.
9. Отсутствует смелость высказать свое мнение по любому вопросу.
10. Приятные дела представляются воплощением своих идей, а неприятные — как указание вышестоящего руководства.

Руководитель должен заслужить авторитет и уметь его поддержать.

Глава 2. СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ И РУКОВОДСТВА.

2.1. Понятие стиля управления

В литературе существует много определений понятия «стиль управления», сходных между собой в своих основных чертах. Его можно рассматривать как комплекс систематически используемых руководителем методов принятия решений, воздействуя на подчиненных и общения с ними.

Стиль управления – это устойчивый комплекс черт руководителя, проявляющихся в его отношении с подчиненными. Иными словами, это способ, которым руководитель управляет подчиненными и в котором выражается независимый от конкретных ситуаций образец его поведения.

Стиль управления характеризует не вообще поведение руководителя, а именно устойчивое, инвариантное в нем. Постоянно проявляющееся в различных ситуациях. Поиск и использование оптимальных стилей управления призваны способствовать повышению достижений и удовлетворенности работников.

Концепция стилей управления получили интенсивное развитие после второй мировой войны. Однако и до сих пор ее разработки сталкиваются с рядом не решенных проблем. Главные из проблем:

- Трудности при определении эффективности стиля управления. Результаты, которые должны быть достигнуты с помощью определенного стиля, включают многие компоненты, и их нелегко свести к какой-то одной величине и сопоставить с результатами применения других стилей.
- Сложность установления причинно-следственных связей между стилем управления и эффективностью его использования. Обычно стиль управления рассматривается как причина достижения определенного следствия – производительности сотрудников. Однако такое причинно-следственное отношение не всегда соответствует действительности. Часто именно характер достижений сотрудников (незначительные или высокие достижения) побуждает руководителя к использованию определенного стиля.
- Изменчивость ситуации, прежде всего внутри самой организации. Стили управления обнаруживают свою эффективность лишь при определенных

условиях, но эти условия не остаются неизменными. С течением времени и руководитель, и сотрудники могут менять свои ожидания и отношения друг к другу, что может сделать стиль не эффективным, а оценку его использования – недостоверной.

Несмотря на эти и некоторые другие трудности, стили управления являются важным ориентиром в решении задач повышения эффективности руководства. Определить стиль управления можно 2-я способами:

- Посредством выяснения особенностей индивидуального стиля управления, который использует начальник по отношению к подчиненным.
- С помощью теоретической разработки комплекса типичных требований к поведению руководителя, направленных на интеграцию сотрудников и их использование в процессе достижения целей организации.

Так же можно рассматривать стиль руководства как «стабильно проявляющиеся особенности взаимодействия руководителя с коллективом, формирующиеся под влиянием как объективных и субъективных условий управления, так и индивидуально-психологических особенностей личности руководителя». К числу объективных, внешних условий, формирующий стиль управления на том или ином конкретном управленческом уровне, можно отнести характер коллектива (производственный, научно-исследовательский т.д.), специфику стоящих задач (очередные, привычные или срочные, непривычные), условия выполнения этих задач (благоприятные, неблагоприятные или экстремальные), способы и средства деятельности (индивидуальные, парные или групповые). На ряду с указанными особо выделяется такой фактор как уровень развития коллектива. Индивидуально психологические особенности того или иного руководителя вносят своеобразие в его управленческую деятельность. На основе соответствующей трансформации внешних влияний каждый руководитель проявляет присущий ему индивидуальный стиль управления. Изучение стиля руководства ведется психологами уже более полувека. Так что исследователями накоплен к настоящему времени немалый эмпирический материал по этой проблеме.

Стиль управления — способ, система методов воздействия руководителя на подчиненных. Один из важнейших факторов эффективной работы организации, полной реализации потенциальных возможностей людей и коллектива. Большинство исследователей выделяют следующие стили управления:

- Авторитарный стиль (директивный);
- Демократический стиль (коллегиальный);
- Либеральный стиль (анархический).

Стиль управления - 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 управления, характеризующий данного лидера.

Каждая организация представляет собой уникальную комбинацию индивидов, целей и задач. Каждый управляющий - это уникальная личность, обладающая рядом способностей. Поэтому стили управления не всегда можно отнести к какой-то конкретной категории.

Авторитарный (директивный) стиль управления характеризуется высокой централизацией руководства, доминированием единоначалия. Руководитель требует, чтобы обо всех делах докладывали именно ему, единолично принимает решения или отменяет их. К мнению коллектива не прислушивается, все решает за коллектив сам. Преобладающими методами управления являются приказы, наказания, замечания, выговоры, лишение различных льгот. Контроль очень строгий, детальный, лишающий подчиненных инициативы. Интересы дела ставятся значительно выше интересов людей, в общении преобладают резкость и грубость. Применяющий его руководитель отдает предпочтение официальному характеру отношений, поддерживает между собой и подчиненными дистанцию, которую те не имеют право нарушать.Такой стиль руководства отрицательно сказывается на

морально-психологическом климате, ведет к значительному снижению инициативности, самоконтроля и ответственности работников.

Авторитарный стиль управления - стиль руководства, при котором руководитель определяет цели и всю политику в целом, распределяет обязанности, а также в большей части указывает соответствующие процедуры, управляет, проверяет, оценивает и исправляет выполняемую работу.

Считается, что использование авторитарных методов управления оправдано только в исключительных ситуациях:

1) в экстремальных условиях (кризис, чрезвычайные обстоятельства и т.д.), когда требуются быстрые и решительные действия, когда дефицит времени не позволяет проводить совещания и дискуссии;

2) когда в силу предшествующих условий и причин в данной организации преобладают анархические настроения, чрезвычайно низок уровень исполнительской и трудовой дисциплины

Чрезмерное использование авторитарного стиля руководства приводит к различным формам злоупотребления властью.

Авторитарный: эксплуататорский и благожелательный исторически первым и до сегодняшнего момента наиболее распространенным на практике является авторитарный стиль, считающийся универсальным.

Специалисты выделяют две разновидности авторитарного стиля. **«Эксплуататорская»** предполагает, что руководитель полностью сосредотачивает в руках решение всех вопросов, не доверяет подчиненным, не интересуется их мнением, берет на себя ответственность за все, давая исполнителям лишь указания. В качестве основной формы стимулирования он использует наказания, угрозы, давление.

Если руководитель принимает решение в одиночку, а потом просто доводит его до подчиненных, то они воспринимают это решение, как навязанное извне и критически обсуждают, даже когда оно действительно удачное. Выполняется такое решение с оговорками и безразлично. Сотрудники, как правило, радуются любой ошибке руководителя, находя в ней

подтверждение своего негативного мнения о нем. В результате подчиненные привыкают быть исполнителями чужой воли, закрепляя в своем сознании стереотип «наше дело маленькое».

Для руководителя все это тоже не проходит без потерь, поскольку он оказывается в положении виновника, отвечающего за все ошибки, не видящего и не знающего, где и как они были допущены. Подчиненные же, хотя многое знают и замечают, но помалкивают, или, получая от этого моральное удовлетворение, или считая, что его все равно не перевоспитать. Руководитель понимает сложившуюся ситуацию, однако бессилен обвинить окружающих в допущенных промахах, так как подчиненные не участвовали в выработке решения. Так формируется своеобразный замкнутый круг, который рано или поздно приводит к развитию в организации или подразделении неблагоприятного морально-психологического климата и созданию почвы для конфликтов.

Следовательно, при эксплуататорско-авторитарном стиле руководства цена ошибок двойная: с одной стороны, экономические потери, а с другой – психологические травмы.

Более мягкая **«благожелательная»** разновидность авторитарного стиля. Руководитель относится к подчиненным уже снисходительно, по-отечески, иногда интересуется их мнением. Но даже в случае обоснованности высказанного мнения, может поступить по-своему, делая это зачастую демонстративно, чем значительно ухудшает морально психологический климат в коллективе. При принятии решений он может учитывать отдельные мнения сотрудников и дает определенную самостоятельность, однако под строгим контролем, если при этом неукоснительно соблюдается общая политика фирмы и строго выполняются все требования и инструкции.

Угрозы наказания, хотя присутствуют, но не преобладают.

Претензии авторитарного руководителя на компетенцию во всех вопросах порождают хаос и, в конечном счете, влияют на эффективность работы. Такой начальник парализует работу своего аппарата. Он не только

теряет лучших работников, но и создает вокруг себя враждебную атмосферу, которая угрожает ему самому. Подчиненные зависят от него, но и он во многом зависит о них. Недовольные подчиненные могут его подвести или дезинформировать.

Специальные исследования показали, что хотя в условиях авторитарного стиля управления можно выполнить в количественном отношении больший объем работы, чем в условиях демократического, но качество работы, оригинальность, новизна, присутствие элементов творчества будут на такой же порядок ниже. Авторитарный стиль предпочтительнее для руководства простыми видами деятельности, ориентированными на количественные результаты.

Таким образом, **основой авторитарного стиля является сосредоточение всей власти и ответственности в руках руководителя, что дает ему преимущество в установлении целей и выборе средств их достижения.** Последнее обстоятельство играет двоякую роль в возможности достижения эффективности.

С одной стороны, авторитарный стиль управления проявляется в порядке, срочности выполнения задания и возможности предсказать результат в условиях максимальной концентрации всех видов ресурсов. С другой стороны – формируются тенденции к сдерживанию индивидуальной инициативы и одностороннему движению потоков информации сверху вниз, отсутствует необходимая обратная связь.

Применение авторитарного стиля, хотя и обеспечивает высокую производительность труда, но не формирует внутренней заинтересованности исполнителей в эффективном труде. Излишние дисциплинарные меры вызывают в человеке страх и злость, уничтожают стимулы к работе.

Такой стиль применим тогда, когда подчиненные находятся полностью во власти руководителя, например, на военной службе, или безгранично ему доверяют, как актеры режиссеру или спортсмены тренеру; а

тот уверен, что они не способны действовать правильным образом самостоятельно.

Демократический(коллегиальный) стиль управления характеризуется распределением полномочий, инициативы и ответственности между руководителем и заместителями, руководителем и подчиненными. Руководитель демократического стиля всегда выясняет мнение коллектива по важным производственным вопросам, принимает коллегиальные решения. Регулярно и своевременно проводится информирование членов коллектива по важным для них вопросам. Общение с подчиненными проходит в форме просьб, пожеланий, рекомендаций, советов, поощрений за качественную и оперативную работу, доброжелательно и вежливо; по необходимости применяются приказы. Руководитель стимулирует благоприятный психологический климат в коллективе, отстаивает интересы подчиненных.

Демократический стиль управления - стиль руководства, при котором руководитель вырабатывает директивы, команды и распоряжения на основе предложений, вырабатываемых общим собранием работников или кругом уполномоченных лиц.

Демократический :консультативный и партисипативный во многом противоположен авторитарному стилю **демократический стиль** управления.

Организации, в которых доминирует принцип демократического руководства, характеризуется высокой степенью децентрализации полномочий, активным участием сотрудников в принятии решений, созданием таких условий, при которых выполнение служебных обязанностей оказывается для них привлекательным, а успех служит вознаграждением.

Настоящий демократический руководитель пытается сделать обязанности подчиненных более привлекательными, избегает навязывать им свою волю, вовлекает в принятие решений, предоставляет свободу формулировать собственные цели на основе идей организации.

Как у авторитарного, у демократического стиля руководства выделяют две формы: «консультативную» и «партисипативную».

В рамках **«консультативной»** руководитель интересуется мнением подчиненных, советуется с ними, стремится использовать всё лучшее, что они предлагают. Среди стимулирующих мер преобладает поощрение; наказание используется лишь в исключительных случаях. Сотрудники в целом удовлетворены такой системой руководства, не смотря на то, что большинство решений фактически подсказывается им сверху, и обычно стараются оказать своему начальнику посильную помощь и поддержать морально в необходимых случаях.

«Партисипативная» форма демократического управления предполагает, что руководитель полностью доверяет подчиненным во всех вопросах (и тогда они отвечают тем же), всегда их выслушивает и использует все конструктивные предложения, привлекает сотрудников к постановке целей и контролю над их исполнением. При этом ответственность за последствия принятых решений не перекладывается на подчиненных. Все это сплачивает коллектив.

Обычно демократический стиль управления применяется в том случае, когда исполнители хорошо, порой лучше руководителя, разбираются в тонкостях работы и могут внести в неё много новизны и творчества. Руководитель-демократ в случае необходимости может идти на компромисс либо вообще отказаться от принятого решения, если логика подчиненного убедительна. Там, где автократ действовал бы приказом и давлением, демократ старается убедить, доказать целесообразность решения проблемы, выгоды, которую могут получить сотрудники.

При этом первостепенное значение приобретает внутреннее удовлетворение, получаемое подчиненными от возможности реализовать свои творческие способности. Подчиненные могут самостоятельно принимать решения и искать в рамках предоставленных полномочий пути их реализации, не обращая особого внимания на мелочи.

Как правило, обстановка, создаваемая руководителем-демократом, носит также воспитательный характер и позволяет достигать цели с малыми издержками. Происходит положительный резонанс власти: авторитет должности подкрепляется авторитетом личным. Управление происходит без грубого нажима, опираясь на способности сотрудников, уважая их достоинство, опыт и умение. Это формирует благоприятный морально-психологический климат в коллективе.

Исследования показали, что в условиях авторитарного стиля можно выполнять примерно в два раза больший объем работы, чем в условиях демократического. Но её качество, оригинальность, новизна, присутствие элементов творчества будут на такой же порядок ниже. Из этого можно сделать вывод, что авторитарный стиль предпочтительнее при более простых видах деятельности, ориентированных на количественные результаты, а демократический – при сложных, где на первом месте выступает качество.

Последующие разработки привели к обоснованию двух новых стилей, во многом близких к авторитарному и демократическому.

Стиль, при котором руководитель ориентируется на решение поставленной перед ним задачи (распределяет задания среди подчиненных, планирует, составляет графики работ, разрабатывает подходы к их выполнению, обеспечивает всем необходимым и т.п.) получил название **ориентированного на задачу (инструментальный).** Стиль, когда руководитель создает благоприятный морально-психологический климат, организует совместную работу, делает упор на взаимопомощи, позволяет исполнителям максимально участвовать в принятии решений, поощряет профессиональный рост и т.п. получил название **ориентированного на подчиненных(человеческие отношения).**

Ориентированный на подчиненных стиль руководства близкий к демократическому, способствует повышению производительности, поскольку дает простор творчеству людей, повышает их удовлетворенность. Его применение снижает прогулы, создает более высокий моральный настрой,

улучшает взаимоотношения в коллективе и отношение подчиненных к руководству.

Потенциальные преимущества ориентированного на задачу стиля руководства, во многом аналогично авторитарному. Они состоят в быстроте принятия решений и действий, строгом контроле за работой подчиненных. Однако он ставит исполнителей в положение зависимости, порождает их пассивность, что, в конечном счете, ведет к снижению эффективности работы.

Руководитель здесь в основном информирует подчиненных об их обязанностях, задачах, определяет, как их нужно решать, распределяет обязанности, утверждает планы, устанавливает нормы, контролирует.

Обычно руководители используют либо демократический стиль, ориентированный на человеческие отношения, либо авторитарный - ориентированный на работу.

Либеральный (бюрократический) стиль управления характеризуется отсутствием активного участия руководителя в управлении коллективом. Такой руководитель «плывет по течению», ждет или требует указаний сверху или попадает под влияние коллектива. Предпочитает не рисковать, «не высовываться», увиливает от разрешения назревших конфликтов, стремится уменьшить свою персональную ответственность. Работу пускает на самотек, редко ее контролирует. Такой стиль руководства предпочтителен в творческих коллективах, где сотрудники отличаются самостоятельностью и творческой индивидуальностью.

Либеральный стиль управления - стиль руководства, при котором руководитель вырабатывает директивы, команды и распоряжения, подлежащие неукоснительному исполнению со стороны подчиненных руководителю лиц на основе собственного мнения с учетом мнения подчиненных.

Либеральный, в том числе бюрократический там же где речь идет о необходимости стимулирования творческого подхода исполнителей к своей работе, наиболее предпочтителен **либеральный стиль управления.** Его суть состоит в том, что руководитель ставит перед подчиненными задачу, создает

необходимые организационные условия для работы, определяет её правила и задает границы решения, сам же при этом отходит на второй план, оставляя за собой функции консультанта, арбитра, эксперта, оценивающего полученные результаты и в случае сомнений и разногласий исполнителей принимает окончательное решение. Он также обеспечивает сотрудников информацией, поощряет, обучает.

Подчиненные избавленные от назойливого контроля, самостоятельно принимают необходимые решения и ищут в рамках предоставленных полномочий пути их реализации. Такая работа позволяет им выразить себя, приносит удовлетворение и формирует благоприятный морально-психологический климат в коллективе, порождает доверие между людьми, способствует добровольному принятию на себя повышенных обязательств.

Применение этого стиля находит все большее распространение в связи с растущими масштабами научных исследований и опытно-конструкторских разработок, осуществляемых силами высококлассных специалистов. Они не приемлют командования, силового давления, мелочной опеки и пр.

В передовых фирмах принуждение уступает место убеждению, а строгий контроль – доверию, подчинение – сотрудничеству, кооперации. Подобное мягкое управление, нацеленное на создание «управляемой автономии» подразделений, облегчает естественное применение новых методов руководства, что особенно важно при создании новшеств.

В то же время этот стиль может легко трансформироваться в **бюрократический**, когда руководитель вовсе устраняется от дел, передавая их в руки «выдвиженцев». Последние от его имени управляют коллективом, применяя при этом все более и более авторитарные методы. Сам он при этом делает вид, что власть находится в его руках, а на деле становится все больше и больше зависимым от своих добровольных помощников. Печальный пример этому – армейская «дедовщина».

В реальной жизни «чистого» стиля руководства не существует, поэтому в каждом из перечисленных в той или иной степени присутствуют элементы остальных.

Можно понять, почему и автократичный подход, и подход с позиций человеческих отношений завоевали много сторонников. Но сейчас уже ясно, что и те, и другие сторонники грешили преувеличениями, делая выводы, не вполне подтверждающиеся фактами. Имеется множество хорошо документированных ситуаций, где благосклонно-автократичный стиль зарекомендовал себя как весьма эффективный.

У демократического стиля есть свои привлекательные стороны, успехи и недостатки. Безусловно, можно было бы решить многие организационные проблемы, если бы совершенствование человеческих отношений и участие трудящихся в принятии решений всегда вели бы к большей удовлетворенности и более высокой производительности. К сожалению, этого не происходит. Ученые встречали ситуации, где трудящиеся участвовали в принятии решений, но, тем не менее, степень удовлетворенности была низкой, а также ситуации, где удовлетворенность была высокой, а производительность низкой.

Совершенно очевидно, что соотношение между стилем руководства, удовлетворенностью и производительностью можно определить только с помощью длительных и широких эмпирических исследований.

Не существует «плохих» или «хороших» стилей управления. Конкретная ситуация, вид деятельности, личностные особенности подчиненных и другие факторы обусловливают оптимальное соотношение каждого стиля и преобладающий стиль руководства. Изучение практики руководства организациями свидетельствует, что в работе эффективного руководителя в той или иной степени присутствует каждый из трех стилей руководства.

Вопреки распространенным стереотипам преобладающий стиль руководства практически не зависит от пола. Бытует ошибочное мнение, что женщины-руководители более мягки и ориентированы в первую очередь на

поддерживание хороших отношений с деловыми партнерами, в то время как мужчины-руководители более агрессивны и ориентированы на конечный результат. Причинами разделения стилей руководства скорее могут быть личностные особенности и темперамент, а не половые характеристики. Успешные топ-менеджеры — и мужчины, и женщины — не являются приверженцами только одного стиля. Как правило, они интуитивно или вполне осознанно комбинируют различные стратегии руководства.

2.2. Теория стилей управления

Выдающийся психолог К. Левин, занимавшийся созданием теории личности, разработал и обосновал концепцию стилей управления. На основе экспериментальных данных он выявил и описал 3 основных стиля: авторитарный (директивный); демократический (коллегиальный); либеральный (нейтральный). Ниже представлена сравнительная характеристика основных стилей управления по К. Левину.

Авторитарный (директивный) стиль характеризуется централизацией власти в руках одного руководителя. Руководитель единолично принимает решения, жестко определяет деятельность подчиненных, сковывая их инициативу.

Демократический (коллегиальный) стиль основан на том, что руководитель децентрализует свою управленческую власть. Принимая решение, он консультируется с подчиненными, которые получают возможность принимать участие в выработке решении.

Либеральный (попустительский) стиль характеризуется минимальным вмешательством руководителя в деятельность подчиненных. Руководитель выступает, чаще всего, как посредник, обеспечивающий своих подчиненных информацией и материалами, необходимыми для работы.

Нетрудно заметить, что основным критерием, отличающим один стиль управления от другого, является способ принятия решения руководителем. Существуют два способа, пути принятия управленческих

решений - демократический и авторитарный. Какой из них более эффективен? Некоторые исследователи склонны считать, что демократический путь является более эффективным: снижается риск принятия неверного решения, появляются альтернативы, в ходе обсуждения появляются новые варианты решения, невозможные при индивидуальном анализе, появляется возможность учесть позиции и интересы каждого и.т.д. Вместе с тем, дальнейшие исследования показали, что концепция К. Левина, несмотря на свою ясность, простоту и убедительность, имеет ряд существенных недостатков: было доказано, что нет никаких оснований считать, что демократический стиль управления всегда более эффективен чем авторитарный. Сам К. Левин установил, что объективные показатели продуктивности у обоих стилей одинаковы. Было установлено, что в некоторых случаях авторитарный стиль управления более эффективен чем демократический. Каковы эти случаи:

- экстремальные ситуации, требующие немедленного решения;
- квалификация работников и их общий культурный уровень достаточно низок (установлена обратная зависимость между уровнем развития работников и необходимостью использования авторитарного стиля управления);
- некоторые люди, в силу своих психологических особенностей, предпочитают, чтобы ими руководили авторитарно.

Было установлено, что оба эти стиля управления в чистом виде не встречаются. Каждый руководитель, в зависимости от ситуации и своих личностных качеств, бывает и "демократом" и "диктатором". Порой бывает очень сложно распознать, какого стиля управления придерживается на самом деле руководитель (как эффективный, так и неэффективный).

Бывает, что форма и содержание работы руководителя не совпадают: авторитарный, по сути, руководитель ведет себя внешне демократично (улыбается, вежлив, благодарит за участие в дискуссии, но решение принимает единолично и до начала самой дискуссии) и наоборот. Кроме того, многое зависит от ситуации - в некоторых ситуациях руководитель может действовать авторитарно, а в других - как "демократ".

Таким образом, эффективность управления не зависит от стиля управления, а это значит, что способ принятия решений не может выступать в качестве критерия эффективного управления. Иначе говоря, управление может быть эффективным или неэффективным вне зависимости от того как, каким образом руководитель принимает решение - авторитарно или коллегиально.

Глава 3. ПАМЯТКА РУКОВОДИТЕЛЮ О СТИЛЕ И МЕТОДАХ РУКОВОДСТВА.

Каждый руководитель в определенной мере должен быть и психологом, ибо правильный стиль руководства, благоприятная обстановка на

работе, культура управленческого труда способствуют повышению качества и результативности труда, оказывают решающее влияние на результаты деятельности коллектива. Поведение руководители, его умение управлять подчиненными, здоровый психологический климат в коллективе способствуют развитию творческой инициативы работников и в итоге дают не меньший производственный эффект, чем механизация и автоматизация труда. Повседневная практика учит, что руководители, сумевшие добиться здоровых отношений в коллективе, наладившие прочный контакт и взаимоотношения между сотрудниками, добиваются лучших результатов в работе.

Настоящая Памятка имеет целью обобщить основные требования, которые жизнь ежедневно предъявляет к руководителю. Несомненно, что все качества, перечисленные в Памятке, не могут быть сосредоточены полностью в одном человеке. В ней приведены методические подходы, которые в определенной мере помогут руководителям в их работе.

Работать с Памяткой рекомендуется следующим образом: каждый пункт касается одной из сторон деятельности руководителя, поэтому желательно, чтобы все разделы любой руководитель анализировал с одной позиции: «А как это относится ко мне?»

Памятка поможет руководителю объяснить (понять) причины временных затруднений, встречающихся в работе, сделать выводы и применить их в практической деятельности. Памятка рекомендуется для руководителей при осуществлении практической работы по управлению как на производстве, так и в аппарате управления.

3.1.Личные качества руководителя

1. *Выдержка* . Руководитель должен прежде всего уметь сдерживать проявления своего настроения, никогда не терять самообладания. Сильный, оптимистически настроенный человек и в окружающих вселяет спокойствие и

уверенность в успехе дела, заражает энтузиазмом. Неспокойный, нервозный руководитель зря дергает и нервирует себя и подчиненных, часто портит им настроение с самого начала рабочего дня, и тем больше, чем сложнее обстановка. Невыдержанность одного лишь руководителя причиняет неприятности многим сотрудникам.

2. *Вежливость* . Руководитель, никогда не допускающий грубость с подчиненными, добивается в работе с ними лучших результатов. Вспыльчивостью, грубостью, криком трудно доказать свою правоту, скорее можно настроить собеседника против себя. Неизменная же вежливость положительно действует на самого нервного и раздражительного сотрудника.

3. *Тактичность* . Деятельность руководителя как организатора немыслима без тактичного отношения к сотрудникам. Распекая человека, нужно не унижать его, а оставлять ему веру в свои силы. Никогда не следует критиковать ради самой критики.

4. *Скромность и непримиримость к лести* . Это необходимое для каждого руководителя качество. Подчеркивание своих заслуг, любое давление авторитетом на подчиненных недопустимы. Нет лучшего способа усыпить бдительность человека, чем лесть, ибо иногда трудно отличить, где лесть, а где проявление действительного уважения. Руководитель должен пресекать любое восхваление его достоинств, но в то же время не бояться хвалить тех сотрудников, которые его заслужили. Нужно только помнить, что хвалить человека, даже за дело, непосредственно перед тем, когда хочешь его о чем-то попросить, — тоже лесть.

5. *Чуткость* . Хороший руководитель знает своих подчиненных не только по имени, но и по отчеству, интересуется проблемами, возникающими в их личной жизни, условиями быта. Умеет вовремя заметить, что сотрудник расстроен, и по мере возможностей помочь ему, поинтересоваться здоровьем, спросить о детях, поздравить с днем рождения, к месту пошутить — это облегчает ему работу с людьми, помогает завоевать доверие, создать хорошее настроение в коллективе.

6. ***Самокритичность*** . Неотъемлемыми качествами каждого руководителя должны быть умение объективно оценивать свою деятельность, критически относиться к своим недостаткам, способность не только признать свою ошибку, но и отменить неправильное решение.

7. ***Самодисциплина*** . От организации труда самого руководителя, его личного примера зачастую зависят количество и качество работы коллектива. Если руководитель небрежен, неаккуратен, халатно относится к своим обязанностям, он может быть уверен, что все эти качества в той или иной мере присущи и его сотрудникам. Хороший руководитель не только рассказывает, но и показывает (в том числе собственным примером), как надо делать.

8. ***Требовательность*** . Руководитель только в том случае сможет наладить работу сотрудников, если будет систематически требовать от них выполнения их задач. Попустительство в этом вопросе приводит к безответственности, расхлябанности, волоките, что дезорганизует всю работу коллектива.

9. ***Равное отношение ко всем*** . В своей работе руководитель должен обязательно опираться на всех сотрудников. Практика окружать себя избранными и в дальнейшем полагаться только на них восстанавливает против руководителя остальную часть коллектива.

3.2 Руководитель и коллектив

1. Залог успешной работы коллектива, благоприятной атмосферы в нем — психологическая совместимость его членов. Отношения товарищества и взаимопомощи, сложившиеся внутри коллектива, создают условия для плодотворной деятельности, устраняют неприязнь, подозрительность, зависть, недоверие. Построить правильные, хорошие взаимоотношения в коллективе, поддерживать чувство взаимной симпатии работников друг к другу, умело руководить — это искусство. Хорошие качества руководителя определяются главным образом тем, насколько он образован, а также его самодисциплиной,

энергией, настойчивостью, способностью принимать оптимальные решения, смелостью и чувством ответственности.

2. Если руководитель хочет иметь крепкий, спаянный коллектив, он должен подбирать кадры по принципу: каждый человек соответствует занимаемой должности и каждая должность — занимающему ее человеку.

3. В вопросах работы руководитель не имеет права следовать личным симпатиям и антипатиям. Приоритетными для него должны быть деловые качества сотрудника, его активность, отношение к работе, полезность для общего дела.

4. Руководитель должен помнить, что он отвечает за работу вверенного ему коллектива в любое время. Поэтому он обязан подготовить себе преемников, которые в его отсутствие (болезнь, отпуск, командировка) могли бы выполнять его обязанности без ущерба для дела.

5. Целесообразна такая организация труда помощников, когда они имеют «скользящий» круг обязанностей, т.е. время от времени меняются (между собой) сферами деятельности. Это позволяет ознакомить их со всем аппаратом и подготовить к дальнейшей самостоятельной работе.

6. Ничто так не подрывает авторитет руководителя, как неумение сдержать свое слово. Семь раз взвесьте свои возможности, прежде чем один раз пообещать. Но, дав слово, приложите вес силы и энергию для выполнения обещанного.

7. Нельзя переносить выполнение текущих дел на часы приема посетителей. Люди, которые ожидают, когда вы освободитесь, тратят столько же сил, как на самую тяжелую умственную работу. Поэтому если у руководителя приемная всегда полна посетителями, то это не признак его бурной деятельности, а лишь пример, как не надо работать.

8. В аппарате управления современным коллективом деятельность одного работника тесно связана с деятельностью других. Поэтому знать чужие обязанности ничуть не менее важно, чем свои. Это поможет избежать дублирования в работе аппарата управления фирмы (предприятия,

организации), лишней траты времени па повторение того, что уже сделано или что может сделать намного быстрее специалист. Знать свои обязанности и уметь их выполнять означает определить, когда следует прибегнуть к помощи другого сотрудника.

9. Ничто так не раздражает людей, как безделье. Поэтому лучше давать задания с более сжатыми сроками, чем с растянутыми. Условия и границы, в которых должна протекать работа, должны быть строго оговорены. В противном случае работа никогда не будет доведена до конца.

10. Справедливость прежде всего. Если вы хвалите или порицаете за дело, ваше мнение будет высоко цениться в коллективе. Помните, что ни один проступок не должен оставаться незамеченным, иначе возникают безнаказанность и безответственность. Однако мера наказания должна соответствовать степени проступка. Бойтесь излишней строгостью вызвать озлобление.

11. Между проступком и наказанием нет и не может быть линейной зависимости. Хороший работник, допустивший промах в первый раз, не может быть наказан со всей строгостью. Первый выговор всегда нужно делать наедине. Следует помнить, что есть люди, психологически легкоуязвимые, К ним применять разные взыскания нужно особенно осторожно, так как несправедливое наказание легко может вызвать у них озлобленность или даже психическое заболевание.

12. Только в крайнем случае разрешается применять выговор в присутствии коллег. Излишнее злоупотребление распеканиями создает в коллективе дополнительные промахи, и все это лишь приводит к потере доверия к руководителю.

3.3. Роль руководителя

1. Немыслимо руководить современным коллективом без достаточной профессиональной квалификации, основательных технических, экономических,

управленческих, педагогических знаний, понимания существа общественно-политических преобразований в стране.

2. Современный руководитель должен уметь адаптироваться к быстро изменяющейся обстановке в производстве и жизни. Он, работая динамично, должен постоянно повышать свой уровень знаний, умений и навыков, чтобы не оказаться «на обочине жизни» и не подвести возглавляемый коллектив.

3. Принцип единоначалия означает как право руководителя на принятие решений, так и его личную ответственность за их выполнение. Руководитель несет ответственность не только за свою работу, но и за работу своих подчиненных.

4. Каждый руководитель обязан работать так, чтобы стиль и методы его руководства соответствовали характеру современных взаимоотношений в обществе, выделяя главные задачи, не допуская работы по формуле «цель оправдывает средства», приводящей к перенапряжению коллектива. Задача руководителя — подобрать ровный, умеренный ритм работы аппарата управления, обеспечивающий высокую работоспособность в течение длительного времени.

5. Руководитель обязан создать в коллективе наиболее благоприятную атмосферу для свободного обмена мнениями, научиться совещаться с опытными людьми, внимательно выслушивать чужое мнение.

6. Девизом руководителя должно стать: всегда можно сделать лучше, чем было до сих пор. Существующий порядок — это не единственный из возможных. Руководитель должен постоянно искать лучшие формы и методы организации деятельности подчиненного ему коллектива. Избегайте, однако, слишком частых реформ. Они вносят в работу путаницу, беспорядок и неорганизованность.

7. Срыв задания может зачастую отразиться на деятельности всего предприятия, структурного подразделении. Поэтому при планировании роботы руководитель должен учесть, какое место в ней занимают другие службы;

предусмотреть, чтобы все необходимое им было включено в этот план, добиться в первую очередь выполнения межслужебных заданий.

Цените время.

1. Время — неоценимое богатство, и его надо беречь. Требуйте от себя и подчиненных точного и конкретного изложения вопросов по существу. Длинные разглагольствования мешают выделить главную мысль, затрудняют взаимопонимание и отнимают много времени. Нужно говорить так, чтобы вас поняли с первого раза.

2. Умейте слушать. Не перебивайте собеседника, проследите его мысль до конца. Свои замечания вы всегда успеете высказать, ведь именно за этим к вам обращаются. Одна из первостепенных задач каждого руководителя, каждого работника — научиться планировать свой рабочий день, выработать умение следовать намеченному плану, экономить время.

3. Заранее составив распорядок дня, вы не только избегаете долгих раздумий, с чего бы начать работу или что же делать дальше, но и будете уверены, что все намеченное вами будет выполнено.

4. Никогда не нужно откладывать на завтра то, что можно сделать сегодня, даже если эта работа вам не нравится. Научитесь быть решительным. Располагая определенными фактами, решайте и действуйте.

• Приступайте к делу сразу же, раз вы знаете, что надо делать. Тут нельзя дать никаких советов. Никто, кроме вас, не сможет помочь вам избавиться от привычки мешкать с делами.

• Начинайте раньше. Начиная рабочий день всего на 15—20 минут раньше того, к чему вы привыкли, вы зададите тон всему дню.

• Воспитывайте уважение к своему времени. Приобретите привычку мысленно давать вашему времени какую-то оценку, и вы станете по-новому относиться к нему.

• Цените время и свое, и чужое! Остерегайтесь любителей поговорить в рабочее время: они сорвут вам самые прекрасные планы и намерения. Умейте приостанавливать праздный разговор.

• Научитесь говорить «нет». Если вы не научитесь этому, то окажетесь вовлеченными в такие дела, которыми вы никогда не занялись бы по своей воле. Часть вашей программы самодисциплины и экономии времени должна состоять из того, чтобы отделять второстепенное от главного.

• Не увязайте в телефонных разговорах. Ничто не может соперничать с телефоном как средством экономии времени, когда надо получить какие-то данные, выяснить недоразумение, дать указание или условиться о свиданиях. Но всегда также есть искушение просто поболтать по телефону. Оберегайте себя от этого, заранее определяя, ради чего вы снимаете трубку и с кем собираетесь говорить. А затем ведите разговор по-деловому.

• Учитесь слушать. Вы избежите серьезных ошибок, повторений и переделок, если с первого раза будете стремиться получить исчерпывающие указания и сведения. Явившись на совещание к 14.30, если оно назначено на 15.00, вы потеряете ценное время. Поэтому, прежде чем что-то делать, уточните, где, когда, что, почему. Если что-нибудь остается неясным, сразу же задайте вопрос для выяснения.

Главные принципы постановки заданий.

Деятельность руководителя в основном заключается в выборе методов и средств осуществления определенной задачи, которая выполняется штатом его сотрудников. Поэтому от правильности распоряжения иногда зависит успех всей работы. Ниже приводятся основные принципы постановки заданий.

1. Давать как можно меньше распоряжений. Чем больше отдается распоряжений, тем труднее осуществляются их реализация и контроль исполнения, много времени уходит на объяснение, что и как должен делать каждый исполнитель. Кроме того, если проблема чересчур раздроблена, распределена между многими сотрудниками, то неизбежно дублирование в их

работе. Руководитель должен выделять в первую очередь главное — одну, но основную задачу, решение которой определяет дальнейшее направление в работе.

2. Не давать много распоряжений одновременно. Целесообразно давать задания в разное время в той последовательности, в которой они должны выполняться. Это обеспечит исполнителю возможность заняться каждой задачей (проблемой) отдельно, не отвлекаясь и не распыляясь.

3. Давать распоряжения в наиболее удобный момент. Если исполнитель в данное время занят другой, более важной и срочной работой, он не сможет хорошо уяснить, продумать новое задание. В результате этого резко снижается эффективность выполнения распоряжения. Каждый сотрудник в каждый текущий момент должен заниматься только одним заданием, выполнять одну функцию и полностью нести за нее ответственность.

Главные причины невыполнения распоряжений и пути их устранения

1. Распоряжение было плохо сформулировано, не раскрывало цели и характер работы либо недостаточно разъяснено. В этом случае руководитель должен его пересмотреть и выправить.

2. Распоряжение было отдано правильно, но плохо понято исполнителем. Руководитель обязан убедиться в том, что его поняли. Исполнитель не должен принимать распоряжений, пока не уяснит себе их смысл.

3. Распоряжение было отдано правильно и хорошо понято исполнителем, но исполнитель не имел необходимых условий для его выполнения и преодоления встречающихся затруднений. В этом случае руководитель должен, отдавая распоряжение или в ходе его выполнения, обеспечить условия, выходящие за рамки компетенции сотрудника. Последний же должен иметь мужество признать свою неспособность выполнить данное распоряжение и потребовать обеспечения дополнительных средств и условий.

4. Все необходимые предпосылки для исполнения распоряжения были обеспечены, но исполнитель был либо недостаточно заинтересован, либо внутренне не согласен с распоряжением. Здесь вина падает главным образом на исполнителя, но и руководитель не может полностью снять с себя ответственность, так как в его обязанности входят убеждение подчиненных и поиск правильного пути для повышения их заинтересованности в работе.

5. Все приказы и инструкции должны быть конкретными, исчерпывающими, наглядными, точно адресованными и с указанием сроков исполнения.

Выводы.

В последние годы различные предприятия и фирмы стали

уделять проблемам управления персоналом всё большее внимание. Причин этому несколько:

Во-первых, полностью исчерпали себя старые, административные формы управления персоналом, и это заставило многих искать новые приёмы и методы работы с людьми.

Во-вторых, переход на хозяйственный расчёт и самоокупаемость заставил искать новые резервы и ресурсы. В этих условиях многие обратили внимание на эффективное использование не только материальных, но и «человеческих ресурсов» как важнейший фактор повышения производства и услуг.

В-третьих, В стране формируется рынок труда. Появились возможность отбора, необходимость в поиске квалифицированных кадров, их оценке и другие элементы рыночного подхода к управлению персоналом.

В-четвёртых, существенно улучшилась научная и методическая база работы с персоналом. Опубликовано много научных работ, которые позволяют понять эффективность работы с персоналом на новый уровень.

В-пятых, многие предприятия и фирмы накопили положительный опыт работы с персоналом.

В-шестых, появились грамотные специалисты по работе с персоналом, что внушает оптимизм и надежду на существенный прогресс в деле использования

человеческих ресурсов».

Заключение.

Быть руководителем — это профессия из тех, что называют комплексными, потому что она требует от человека владения столь многими и столь разными навыками. Он должен знать, пусть немного, но обо всем — от секретов маркетинга до хитростей финансовой науки, от методов организации современных производств до тайников человеческой психологии.

Какими бы ни были цели руководителя, он должен создавать средства, с помощью которых можно улучшить понимание и поддержать дух сотрудничества в организации, поощритъ расширенное участие всех людей в решении стоящих перед организацией проблем.

Кадровая политика является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики организации. Она имеет целью сформировать собственную сплоченную, ответственную, высокоразвитую и высокопроизводительную рабочую силу.

От руководителя зависит не только эффективность работы организации, 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 литературы

1. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.

2. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 239с.

3. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.

4. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2013. - 96 с.

5. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.

6. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 301 с.

7. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: КноРус, 2012. - 368 с.

8. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Психофизиология профессиональной деятельности и безопасность труда персонала: Учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. - М.: Проспект, 2012. - 72 с.

9. Маслова, В.М. Управление персоналом: толковый словарь / В.М. Маслова. - М.: Дашков и К, 2014. - 120 с.

10. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 384 с.

11. Точеная Т.И. Менеджмент знаний в технологии формирования человеческого потенциала // Управление персоналом. – 2008. – №8.

12. Якимов В.Н. Непрерывное образование – всеобщий закон развития современной цивилизации // Электронный ресурс, доступ в Интернете: http://www.mosgu.ru/nauchnaya/publications/professor.ru/Jakimov/.

13. http://www.elitarium.ru. Булгак В. Повышение компетентности и осведомленности персонала.

14. http://www.elitarium.ru. Гительман Л. Условия совершенствования и профессионального саморазвития.