*Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования*

|  |  |
| --- | --- |
| **Gerb-BMSTU_01** | ***«Московский государственный технический университет  имени Н.Э. Баумана»***  ***(МГТУ им. Н.Э. Баумана)*** |

ФАКУЛЬТЕТ \_\_ОЭП\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

КАФЕДРА \_\_\_\_\_РЛ2\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Реферат**

**на тему:**

**Управление коллективом: виды коммуникации и стили руководства.**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Студент  **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_** \_\_\_Лочкарев Е.С.\_\_

(Подпись, дата) (И.О.Фамилия)

Руководитель **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_**Прокудин В.Н.**\_**

(Подпись, дата) (И.О.Фамилия)

Москва. 2020

**Содержание**

Введение………………………………………………………………...…..3

1. Понятие стиля деятельности руководителя.. ……………………….……4
2. Основные виды стилей руководства……………………………...………5
3. Смешанные стили управления………………………………………….…7
4. Влияние тактики руководства на результативность работы……………8
5. «Правила для руководителей» Ф. Дж. Роджерса………………….……10
6. Отношение менеджера к стилю руководства……………………...……12
7. Успех в качестве нового менеджера…………………….………………13
8. Лидерство изнутри………………………………………………….……15
9. Заключение…………………………………………………………..……18
10. Список литературы ………………………………………………...……20
11. Краткий доклад по реферату…………………………………………….21

**Введение**

Оценка личностных качеств и проблем, связанных с отбором руководителей, является одним из самых сложных аспектов управленческой деятельности. Польский журналист-исследователь Д. Пассент писал, что "директор должен быть дипломатом, когда что-то выпрашивает в вышестоящих инстанциях для своего предприятия; жестким, когда требует выполнения своих распоряжений и приказов от подчиненных или выполнения договоров от поставщиков; изворотливым, когда беседует с представителями прессы; многообещающим - при встрече с молодыми работниками; важным государственным деятелем, когда принимает заграничные делегации; святым отцом, когда принимает жалобы от посетителей".

В этих оценках, хотя и шутливых, доля правды весьма существенна. Изучение стиля руководства в последнее десятилетие стало важным направлением в процессе оптимизации деятельности человека, а так же в интегральном изучении личности. Знание стиля руководства позволяет решить проблему профессиональной пригодности административного резерва. Руководителю трудно выработать такой стиль деятельности, который способен удовлетворить всех членов подчиненного ему коллектива. Осознание человеком причин и закономерностей своего поведения может радикально изменить его отношение к производственным ситуациям. Понимание возможного многообразия причин и способов управления, ясное и вместе с тем гибкое видение проблем делают руководителя более свободным, а его деятельность более успешной.

Но независимо от своего стиля, настоящий руководитель, что бы он ни делал и ни говорил, обладает способностью подвигнуть других на самые высокие достижения; он же дает им свободу и возможность для дальнейшего роста.

**1. Понятие стиля деятельности руководителя**

Каждый руководитель в управленческой деятельности выполняет служебные обязанности в определенном, свойственном только ему стиле работы. Честерфилд говорил, что "стиль - одежда мысли", а Бюффон утверждал даже, что "стиль - это сам человек". Справедливость этих афоризмов подтверждается и современным толкованием стиля работы, который оценивается как совокупность типичных и относительно устойчивых приемов воздействия руководителя на подчиненных с целью эффективного выполнения управленческих функций и стоящих задач.

Существует сложное соотношение между понятиями "стиль деятельности" и "тактика поведения". Возникает как бы противоречие между этими понятиями: "стиль деятельности" - устойчивая система приемов и способов деятельности, психологических средств уравновешивания индивидуальности субъекта с объективными требованиями деятельности и "тактика поведения" - целесообразное использование средств, форм и методов адекватно условиям для достижения победы. Соответственно, противоречивость понятий ставит ряд вопросов: каким образом разнообразные задачи решаются субъектом посредством определенного стиля деятельности? Как происходит перестройка стиля деятельности в разных условиях? Какие особенности стиля являются устойчивыми, а какие - вариативно изменчивыми? Существует ли граница вариаций стиля?

В литературе утвердилось словосочетание "индивидуальный стиль деятельности", поскольку под ним понимается индивидуальная система психологических средств, к которым прибегает человек в целях наилучшего уравновешивания своей индивидуальности с внешними условиями деятельности. Фактически данный стиль присущ многим лицам, обладающим одинаковыми типологическими особенностями. Индивидуальность скорее реализуется в стилях деятельности, отражающих своеобразную, а порой и неповторимую манеру выполнения тех или иных действий. Поэтому мы считаем целесообразным различать понятия: "типический стиль деятельности", присущий определенному типу людей, и "индивидуальный стиль деятельности*"*, присущий данному индивиду.

Администраторы имеют определенные и устоявшиеся стили управления – к примеру, в исследовании стилей управления в области образования они варьируются от авторитарного до демократического. Многие администраторы действуют по-разному во время кризисных ситуаций по сравнению с благоприятными ситуациями.

**2. Основные виды стилей руководства**

Основные характеристики административных стилей руководства:

* Демократический

Отражает систему взаимоотношений, для которой характерно постоянное взаимопонимание между администратором и членами коллектива. Педагоги и администраторы вместе работают над целями, задачами, планами, методикам и проблемами. Решения принимаются всеми членами коллектива, и ответственность принимают на себя все члены группы.

* Кооперативный

Часть полномочий по управлению передана коллективу. Комитет - это тот орган, который наиболее часто используется для функционирования кооперативного стиля руководства. Обычно вопросы управления являются постоянными обязанностями членов комитета. Например, решение вопросов распределения заработной платы может принимать коллегиальный орган-комитет.

Этот стиль имеет варианты:

Коммуникационный стиль (менеджер затрудняется в принятии решения и информирует сотрудников, последние задают вопросы, высказывают свое мнение, однако в конце концов должны следовать указаниям менеджера); консультативный стиль управления (то же самое, но решения принимаются совместно совещательно);

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

* Ограниченное участие

Незначительная часть управленческих функций делегируется персоналу. Специальным рабочим группам предлагается решить вопросы планирования и дать рекомендации. Однако, конечное решение никогда не поручается комитету, принимающему участие в рассмотрении какой-либо проблемы.

* Бюрократический

При этом стиле управления почти нет места сотрудничеству или даже ограниченному участию кого-либо. Обычно основным источником управленческих решений являются официальные документы, справочники, правила или другие руководства к действию. Место в занимаемой структуре -это главное, и власть непосредственно связана с занимаемым местом. Здесь превалируют традиция и стабильность, изменения редки: конечно, они никогда не устанавливаются снизу.

* Невмешательский

Это хаотичный подход администратора, который, как страус, прячет голову в песке в затруднительных ситуациях. Он позволяет каждому члену коллектива вести себя так, как ему удобно, не заботясь об объективной оценке или последствиях. Он не способствует выработке коллективных решений и не может принять на себя ответственность в трудной ситуации. Подчиненные ничего не знают о способах контроля. Каждый сам решает свои проблемы или терпит неудачу.

* Благожелательный деспот

Этот администратор обычно улыбается, слушает вас (или делает вид, что слушает), а затем поступает, как считает нужным. Он обычно говорит: "Я слушаю Вас", "Мы, может быть, примем Ваше предложение". Не потребуется много времени для того, чтобы обнаружить, что это лишь отговорки.

* Авторитарный

Все решения принимает сам руководитель, ни с кем не советуясь. Он всегда указывает всем сверху и не выносит никаких отступлений от собственных планов. Он знает "что лучше" для сотрудников и предприятия.

Авторитарный стиль управления имеет разновидности:

Диктаторский стиль (менеджер все решает сам, сотрудники исполняют под угрозой санкций);

автократический (менеджер имеет в своем распоряжении обширный аппарат власти);

бюрократический (авторитет менеджера покоится на формальных иерархических положениях системы);

патриархальный (менеджер имеет авторитет «главы семьи», сотрудники неограниченно ему доверяют);

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

**3. Смешанные стили управления**

При анализе полученных экспериментальных данных было отмечено, что существуют руководители, которые имеют два равнозначных ведущих стиля. Для данной выборки (стили руководства в области образования) таким смешанным стилем является тип управления, объединяющий демократический и авторитарный стили. На основании данных можно сделать вывод, что чаще всего руководители выбирают в качестве ведущего смешанный стиль (демократически-авторитарный), второй по числу выбравших его - кооперативный стиль, затем демократический и т. д. замыкают ряд авторитарный и бюрократический типы, их выбирают наиболее редко.

Используя показатели, характеризующие проявление отдельного стиля для каждого испытуемого, можно построить графики структуры административных стилей, а на основе их анализа предложить обобщенные, наиболее типичные структурные профили стилей руководства: "сотрудничество", "бюрократ-автократ", "демократ-автократ".

Стиль руководства "сотрудничество" - стиль руководителя, который, в основном, использует демократический и кооперативный стили. Авторитарный, бюрократический, благожелательно-деспотичный и невмешательский для них не характерны.

Стиль руководства "бюрократ-автократ" - это стиль руководителя, который использует авторитарный, бюрократический и благожелательно-деспотичный стили, отказывается от стилей сотрудничества, отношение к невмешательскому противоречиво.

Стиль руководства "демократ-автократ" - стиль руководителя, чаще всего использующего демократический и авторитарный стили, часто кооперативный, отрицает невмешательский, бюрократический и благожелательно-деспотичный стили.

**4. Влияние тактики руководства на результативность работы**

Какова же связь стиля управления руководителя с результативностью работы учреждения, которым он руководит? Критериями результативности школ были взяты следующие: со стороны учащихся - "приличный" средний балл, число выпускников, поступивших в ВУЗы, участие в школьных олимпиадах и конкурсах;

Со стороны учителей - уровень квалификации (по данным аттестационной комиссии), текучесть кадров, уровень материально-технического снабжения школы;

и, наконец, со стороны родителей уровень престижности учреждения (по данным конкурса для поступающих в 1-е, 5-е и 10-е классы школы).

Можно сделать такой вывод: результативность деятельности наиболее высокая в тех школах, где руководители используют авторитарный, смешанный (демократический-авторитарный) и демократический стили, а наиболее низкая - где руководители используют невмешательский, бюрократический и благожелательно-деспотичный стили.

Успех стиля управления можно оценивать по воздействию на прибыль и издержки. При оценке надо также использовать критерии, относящиеся к задачам:- по разработке продукции,- организации,-управлению персоналом (продолжительность отсутствия, удовлетворенность работой, готовность к перемене работы, чувство собственного достоинства, творческие качества, инициативность, готовность к учебе).

Наконец, применение стилей управления имеет определенные ограничения (правовые, этические, ценности предпринимательства).

Эффективность стилей управления нельзя оценивать вне конкретных ситуаций. При этом следует учитывать:

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

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

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

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

**5. «Правила для руководителей» Ф. Дж. Роджерса**

В другом случае, обращаясь к опыту работы Ф. Дж. Роджерса, ведущего специалиста и одного из руководителей компании IBM, можно вывести несколько правил, общих для руководителей, желающий улучшить свой стиль руководства и управления.

Как он пишет в своей книге: "…есть несколько чисто личных особенностей, которые сказались на моем стиле руководства и управления и помогли добиться успехов:

* Mнe нравятся люди.

Они мне нравятся гораздо больше, чем компьютеры, спорт или книги. Я люблю говорить с ними, люблю их слушать и просто представить себе не могу, что работал бы в изоляции от других людей.

* Я хорошо отношусь к самому себе.

Я живу в полном согласии со своими ценностями и личной философией. Как только у меня возникает намерение сделать что-то, противоречащее этим ценностям, в моем мозгу вспыхивает предупредительная сигнализация, и я начинаю заново оценивать и анализировать мотивы своей деятельности.

* Облечение ответственностью для меня - честь.

Мне известно, что чем больше ответственность, тем сложнее проблемы, и чем больше риск, тем выше награда. Хотя на протяжении последних 30 лет я действовал как "мотиватор" и знаю, сколь важна "мотивация", лично меня гораздо больше привлекала ответственность, чем финансовые выгоды. Конечно, я никогда не отказывался от денег, которые предлагала мне IBM, но не думаю, что именно они придавали мне уверенность. Впрочем, будь IBM менее щедрой, я мог бы относиться к ответственности совсем по-иному.

* Мне нравится решать проблемы.

И я уверен, что любая проблема, если она выявлена и четко определена, разрешима. Беспроблемная должность мне бы быстро наскучила.

* Мой темперамент таков, что в споре я не стремлюсь к победе по всем пунктам…."

1. **Отношение менеджера к стилю руководства**

А) Нельзя говорить о руководстве, не говоря об ответственности и отчетности; они неотделимы друг от друга. Руководителю приходится делиться ответственностью и обеспечивать свободу принятия решений, а затем требовать отчета о результатах. Но бывает и так, что руководитель делится ответственностью и властью, предоставляет свободу для выполнения работы, но при этом совершенно не требует отчета. Дело может зайти в тупик, поскольку руководитель бездумно передает ответственность, после чего отстраняется от своего помощника и его решений. Такого рода руководитель не только не желает отчитываться за своего подчиненного, но и его провоцирует на отказ от необходимости отчитываться.

Б) Не раз случается так, что человек, занимающий руководящее положение, вынужден выполнять решение, которого он не принимали с которым не совсем согласен. Руководитель обязан отстаивать свою точку зрения. Пока решение не принято, он должен делать все, что в его силах, чтобы переубедить других, но коль скоро оно принято (даже если возобладала не его точка зрения), он должен относиться к нему так, словно оно его собственное. Мало того, он обязан проводить его в жизнь с той же заинтересованностью и энтузиазмом, как если бы оно было его личным, что не всегда легко, особенно если решение оказалось непопулярным. Для хорошего руководителя это закон.

В) Хороший менеджер и руководитель должен устанавливать приоритеты не только в тех сложных ситуациях, которые ему приходится разрешать, но и во всем, чем ему приходится заниматься. Приоритеты являются предметом постоянного рассмотрения. Чем лучше заниматься - наращивать силы или бороться со слабостями? Инвестировать программуобучения, чтобы иметь возможность продвигать на определенные должности своих сотрудников, или расходовать деньги на высокооплачиваемые таланты со стороны? Какой уровень качества желателен, чтобы удержать цену?

Г) Необходимо быть цельным. Люди должны знать, что можноожидать от руководителя. Хороший пример для подражания - отличный исполнитель. Он делает свою работу настолько хорошо, что у людей, с которыми он работает, не возникает в этом ни малейшего сомнения. Он с достоинством относится и к занимаемому им посту, и к выполняемой работе, и к стоящим перед ним целям. Он не умаляет значения своего положения, выполняемой работы и целей, которых хочет достичь.

**7. Успех в качестве нового менеджера**

Список действий:

1.Обдумайте, что получилось. Осознайте, что, по крайней мере, на время, вы стали более зависимы, чем ранее. Осознайте, что дома вы нуждаетесь в поддержке при стрессах, отсутствии, сфокусированности на Ваших новых обязанностях.

2.Учитесь по мере продвижения в новой работе. Постарайтесь аккумулировать все, что вы можете получить от: компании; подразделения, где вы будете работать; нового поста; новых подчиненных. Максимально используйте Ваш прошлый опыт, но не делайте поспешных заключений без фактов и практики. Определите свою точку зрения на то, чего Вы хотите достичь. Оцените Ваши слабые и сильные стороны. Не предполагайте, что новая команда будет приветствовать Ваш стиль, даже если Ваш предшественник был непопулярен. Разработайте план, по крайней мере, пробный или на будущее, не надейтесь, что произойдут быстрые изменения.

3.Узнайте вашу команду. При знакомстве сообщите свое видение работы: цели подразделения, какая работа проводится, чем будут удовлетворены отдельные «потребители». Скажите несколько слов о себе, своих взглядах на работу. Встретьтесь с членами Вашей команды один на один, при этом основой разговора может быть Ваш предварительный план. Будьте готовы задать вопрос: «Что я должен или не должен делать, чтобы помочь вам эффективно выполнять Ваши обязанности». Оцените вашу новую команду прежде, чем усложнять или увеличивать свой план. Старайтесь в начале работы никому из членов команды не обещать особой поддержки.

4.Разработка отношений внутри и вне организации. Представьтесь потребителям, поставщикам, всем, кто работает в «сети». Начинайте разрабатывать отношения с Вашим боссом, но не слишком быстро. Ищите, как выяснить, чего ожидает он от Вас.

5.Идентификация критериев, по которым будет оцениваться Ваша деятельность со стороны босса, штаба, ваших коллег, внутренних и внешних «потребителей».

7.Вносите в работу команды дух «команды – победителя».

8.Регулярно следите за продвижением. В конце первой недели выберите время для оценки прогресса, выявления вещей, на которые следует обратить внимание в дальнейшем.

9.Работа над Вашими отношениями с отдельными личностями. Иерархия не должна ограждать Вас от начала процесса исследования личностей на предмет реализации их потенциала. Говорите людям об их качествах и укрепляйте их самомнение. Определите собственную практику управления людьми. Сделайте ее известной, но сознавайте, что Вы будете оцениваться со стороны. Включите в свой «кодекс» намерения:

слушать то, что говорит штаб;

помогать штабу разрабатывать специфические планы улучшения деятельности;

устанавливать личные и специфические цели и стандарты для личностей;

помогать личностям повышать эффективность их работы;

обеспечивать каждой личности обязанность и возможность быть понятыми;

дискутировать уважительно и прямо, давать возможность регулярной обратной связи, работать для достижения общего согласия, доступа ко всей необходимой информации;

обеспечить тренировку и управление с целью улучшения и дальнейшего развития;

обсуждать с работниками деятельность, по крайней мере, раз в квартал.

Что надо и чего не надо делать для успеха новому менеджеру.

Нужно: считать высочайшим приоритетом создание нового штаба;- использовать все время для вхождения в роль; оставлять себе поле для маневра, не занимать изначально жесткую позицию; осознавать, что первое впечатление сменяется потом более реалистичным.

Не нужно: позволять загружать себя делами, которые не являются необходимыми, существенными или трудными для немедленного решения; создавать альянсы, базируясь на первом впечатлении; позволять связывать себя принятием статуса-кво, без резервирования последующих оценок.

**8. Лидерство изнутри**

Понятие «лидерство» достаточно трудно определить. Вы можете иметь титул «менеджера», но при этом не заслуживать роли «лидера».

Хороший лидер должен:

* иметь последователей;
* обладать видением будущего и кандидатов для своей команды;
* быть готовым к риску, генерировать энтузиазм и помогать своим людям во времена изменений;
* быть коммуникабельным, открытым, не жалеть времени на общение;
* уметь максимально загружать свой штаб работой (делегирование полномочий).

Достоинства эффективного лидирования:

* это один из главных способов проведения штаба через бурное и смутное время;
* помощь в расширении того, что мы обычно понимаем под термином «организация»;-генерирование энтузиазма, командного духа и использование его как мощного мотиватора;
* продвижение лучших членов команды.

Однако: доминирующий лидер имеет тенденцию оказывать давление на других, плохо воспринимать инновации; лидерство может вести к строгому ряду последователей, «культу личности»; грубый сильный лидер (типа «мачо») может расколоть команду и организацию.

Список действий:

1.Определите разницу между менеджментом и лидерством .Менеджмент – реальное каждодневное выполнение функций – расстановка «правильных людей» на «правильные места». Здесь много административных дел. Лидерство – более динамично – создание видения, какие функции и кем выполнять.

2.Определите, кто вы и где находитесь.

3.Какое лидерство нужно организации? Различные штабные нужды требуют различных стилей лидерства.

4.Построение атрибутов восприятия вас как лидера: демонстрация хорошей работы; ваша успешная штабная деятельность; сохранение работоспособности при существенном давлении; четкая демонстрация вашей ценности; обеспечение регулярной обратной связи; восприятие окружающих и обучение.

5.Создание соответствующих каналов коммуникаций.

6.Работоспособность при делегировании полномочий.

Что надо и чего не надо для эффективного лидерства.

Надо: подчинять свой стиль ситуации; ясно продемонстрировать свое значение; поддерживать каналы связи открытыми; слушать своих подчиненных; делегировать дела своим подчиненным; проявлять энтузиазм.

# Не надо: доминировать; думать, что лидеры приходят с совершенно готовыми идеями; думать, что идеи есть только у лидеров; полагаться только на свою харизму; забывать слушать своих людей; говорить людям, что важно, а самому делать противоположное.

**Заключение**

Управление, является до некоторой степени искусством. В некоторых ситуациях руководители могут добиться эффективности своей работы, структурируя задачи, планируя и организуя задачи и роли, проявляя заботу и оказывая поддержку. В других ситуациях руководитель может посчитать более правильным оказывать влияние, разрешая подчинённым в какой-то степени участвовать в принятии решений, а не структурировать условия осуществления работы. Как правильно отмечает Аджирис: *''…эффективные руководители — это те, кто может вести себя по-разному — в зависимости от требований реальности''*.

Руководитель должен быть незаурядной личностью, мастерс­ки владеющей искусством общения, убеждения, диалога, иметь острый, неординарный ум и солидную эрудицию во всех сферах жизни и знаний. Любой руководитель работает в первую очередь с людьми, он обязан знать все тонкости "человеческой инженерии" и владеть обширными гуманитарными, человековедческими зна­ниями.

Управление организацией в наше динамичное время представляет собой сложную работу, которую нельзя выполнить успешно, руководствуясь простыми сухими заученными формулами. Руководитель должен сочетать понимание общих истин и значимости многочисленности вариаций, благодаря которым ситуации отличаются одна от другой.

Современный подход к организации представляет собой сбалансированное сочетание человеческих ценностей, организационных изменений и непрерывных адаптаций к изменениям внешней среды. Все это требует существенных изменений в принципах, методах и формах работы с человеком в организации.

Опытные руководители знают, что каждый член группы, по­лучившей конкретное задание, будет реагировать на него по-сво­ему, иногда и непредсказуемым образом. Поступки людей зависят не только от необходимости или их явных желаний, но и от скрытых в подсознании или приобретенных в результате воспитания многих сложных субъективных факторов. У одних людей заметна власть привычки, традиции, целой системы предрассудков и сте­реотипов поведения, другие поступают так, а не иначе, под вли­янием нравственных принципов, социальных или политических идеалов. Человек реагирует на внешние события чаще всего им­пульсивно, без глубокого анализа причин и следствий. Образова­ние, воспитание, возраст, опыт и многие другие факторы опреде­ляют реакции личности на среду. Руководитель должен знать сложность мотивационных тенденций личности и не удивляться неадекватности реакции людей на управляющие воз­действия.

Человеческий потенциал, способность руководителя правильно поставить цель и эффективно распорядиться ресурсами становятся главным фактором успеха организации. На первый план выдвигаются проблемы управления человеческими ресурсами организации. Индивидуальный подход к человеку позволяет предприятию достичь лучших результатов.

Талантливый руководитель всегда выступает в роли примера для подражания среди подчиненных, коллег, равных по должнос­ти, и даже для более высоких начальников. Оригинальные методы управления, нормы поведения трудно передать путем бесед и нравоучений, они более эффективно передаются путем поведения, действий, которые можно наблюдать постоянно во время произ­водственных контактов.

**Список литературы**

1) Бурков В.Н., Ириков В.Н, Модели и методы управления организационными системами. М.:БЕК, 2005

2) Князев С.Н. Управление: искусство, наука, практика. Минск: Армита- Маркетинг, 2002

3) Виханский, О.С., Наумов А.И. Менеджмент. - М: Гардарика, 2001.

4) Менеджмент: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям/под ред. М. М. Максимцова, М. А. Комарова. –М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2012

5) Васильева Ю. В. Основы менеджмента (менеджмент): курс лекций.- Пенза: ИИЦ ПГУ, 2009

6) Коробко В. И. Теория управления: учебное пособие. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2009.

7) Омаров А. М. Менеджмент. Управление – древнейшее искуссто, новейшая наука: учебник. – М.: Экономика, 2009.

**Краткий доклад по реферату**

**Введение**

Оценка личностных качеств и проблем, связанных с отбором руководителей, является одним из самых сложных аспектов управленческой деятельности. Изучение стиля руководства в последнее десятилетие стало важным направлением в процессе оптимизации деятельности человека, а так же в интегральном изучении личности. Знание стиля руководства позволяет решить проблему профессиональной пригодности административного резерва. Руководителю трудно выработать такой стиль деятельности, который способен удовлетворить всех членов подчиненного ему коллектива. Осознание человеком причин и закономерностей своего поведения может радикально изменить его отношение к производственным ситуациям. Понимание возможного многообразия причин и способов управления, ясное и вместе с тем гибкое видение проблем делают руководителя более свободным, а его деятельность более успешной.

Но независимо от своего стиля, настоящий руководитель, что бы он ни делал и ни говорил, обладает способностью подвигнуть других на самые высокие достижения; он же дает им свободу и возможность для дальнейшего роста. Одним из примеров управления коллективом можно рассмотреть современную, и многим известную, компанию Apple.

**Восемь принципов корпоративной культуры Apple:**

1. *Компания управляется инженерами, а не менеджерами*  
   Управление Apple полностью находится в руках инженеров.

**Все люди в проектной группе хорошо разбираются в технологиях, что значительно облегчает и оптимизирует работу над продуктом.**

1. *Построена культура уважения между управленцами и сотрудниками компании*Поскольку**все менеджеры – сами бывшие инженеры компании**, существует сильная связь и взаимопонимание между ними и рядовыми сотрудниками
2. *Сотрудники вольны использовать и улучшать продукты компании*  
   **Все сотрудники вправе использовать новые продукты компании (которые можно купить со скидкой в фирменном магазине) и вносить предложения по их улучшению, обратившись непосредственно в проектную группу.**
3. *Компания стимулирует рост сотрудников*  
   **Сотрудники компании привыкли выполнять задания, которые слегка выходят за рамки их способностей, но позволяют их развивать**.
4. *Приоритет дэдлайнам*Apple никогда не затягивает выход на рынок очередной новинки. Если качество какого-то компонента пока не соответствует стандартам компании, он просто изымается из готового продукта.
5. *Компания не делает ставку на отличия от конкурентов*  
   **Компания вообще не фокусируется на том, что делают конкуренты, а создает принципиальной новый продукт,**который поднимает тот или иной сегмент на более высокий уровень и меняет статус-кво в индустрии. Б**росать вызов трендам, а не следовать им – вот принцип компании**.
6. *Компания нанимает на работу людей, влюбленных в Apple*  
   Люди, работающие в Apple, очень хотят работать в Apple. Они – фанаты компании. Энтузиазм – ключевой принцип найма, потому что менеджмент ищет людей, которые полностью разделяют философию и миссию компании и готовы вкладывать в работу всю душу.
7. *Соблюдение баланса между работой и личной жизнью*Компания делает сильный акцент на соблюдение баланса между работой и личной жизнью. Сотрудники компании много работают, но свободное время они могут проводить по своему усмотрению. Полная медицинская страховка, щедро организуемые в компании праздники на Рождество и День Благодарения и сама доброжелательная атмосфера компании делают работу в ней приятной для людей. Девиз сотрудников Apple:**«Мы любим работать здесь, мы много работаем, но когда работа сделана – мы можем наслаждаться жизнью».**

**Основные виды стилей руководства**

Основные характеристики административных стилей руководства:

* Демократический

Отражает систему взаимоотношений, для которой характерно постоянное взаимопонимание между администратором и членами коллектива.

* Кооперативный

Часть полномочий по управлению передана коллективу. Комитет - это тот орган, который наиболее часто используется для функционирования кооперативного стиля руководства.

* Ограниченное участие

Незначительная часть управленческих функций делегируется персоналу.

* Бюрократический

При этом стиле управления почти нет места сотрудничеству или даже ограниченному участию кого-либо.

* Невмешательский

Это хаотичный подход администратора, который, как страус, прячет голову в песке в затруднительных ситуациях.

* Благожелательный деспот

Этот администратор обычно улыбается, слушает вас (или делает вид, что слушает), а затем поступает, как считает нужным. Он обычно говорит: "Я слушаю Вас", "Мы, может быть, примем Ваше предложение".

* Авторитарный

Все решения принимает сам руководитель, ни с кем не советуясь. Он всегда указывает всем сверху и не выносит никаких отступлений от собственных планов.

Он знает "что лучше" для сотрудников и предприятия.

**Смешанные стили управления**

При анализе полученных экспериментальных данных было отмечено, что существуют руководители, которые имеют два равнозначных ведущих стиля. Для данной выборки (стили руководства в области образования) таким смешанным стилем является тип управления, объединяющий демократический и авторитарный стили.

Используя показатели, характеризующие проявление отдельного стиля для каждого испытуемого, можно построить графики структуры административных стилей, а на основе их анализа предложить обобщенные, наиболее типичные структурные профили стилей руководства: "сотрудничество", "бюрократ-автократ", "демократ-автократ".

Стиль руководства "сотрудничество" - стиль руководителя, который, в основном, использует демократический и кооперативный стили. Авторитарный, бюрократический, благожелательно-деспотичный и невмешательский для них не характерны.

Стиль руководства "бюрократ-автократ" - это стиль руководителя, который использует авторитарный, бюрократический и благожелательно-деспотичный стили, отказывается от стилей сотрудничества, отношение к невмешательскому противоречиво.

Стиль руководства "демократ-автократ" - стиль руководителя, чаще всего использующего демократический и авторитарный стили, часто кооперативный, отрицает невмешательский, бюрократический и благожелательно-деспотичный стили.

**Влияние тактики руководства на результативность работы**

Критериями результативности школ были взяты следующие: со стороны учащихся - "приличный" средний балл, число выпускников, поступивших в ВУЗы, участие в школьных олимпиадах и конкурсах;

Со стороны учителей - уровень квалификации (по данным аттестационной комиссии), текучесть кадров, уровень материально-технического снабжения школы;

и, наконец, со стороны родителей уровень престижности учреждения (по данным конкурса для поступающих в 1-е, 5-е и 10-е классы школы).

Можно сделать такой вывод: результативность деятельности наиболее высокая в тех школах, где руководители используют авторитарный, смешанный (демократический-авторитарный) и демократический стили, а наиболее низкая - где руководители используют невмешательский, бюрократический и благожелательно-деспотичный стили.

**Успех в качестве нового менеджера**

Список действий:

1.Обдумайте, что получилось.

2.Учитесь по мере продвижения в новой работе.

3.Узнайте вашу команду.

4.Разработка отношений внутри и вне организации.

5.Идентификация критериев, по которым будет оцениваться Ваша деятельность со стороны босса, штаба, ваших коллег, внутренних и внешних «потребителей».

7.Вносите в работу команды дух «команды – победителя».

8.Регулярно следите за продвижением. В конце первой недели выберите время для оценки прогресса, выявления вещей, на которые следует обратить внимание в дальнейшем.

9.Работа над Вашими отношениями с отдельными личностями.

**Лидерство изнутри**

Понятие «лидерство» достаточно трудно определить. Вы можете иметь титул «менеджера», но при этом не заслуживать роли «лидера».

Хороший лидер должен:

* иметь последователей;
* обладать видением будущего и кандидатов для своей команды;
* быть готовым к риску, генерировать энтузиазм и помогать своим людям во времена изменений;
* быть коммуникабельным, открытым, не жалеть времени на общение;
* уметь максимально загружать свой штаб работой (делегирование полномочий).

Достоинства эффективного лидирования:

* это один из главных способов проведения штаба через бурное и смутное время;
* помощь в расширении того, что мы обычно понимаем под термином «организация»;-генерирование энтузиазма, командного духа и использование его как мощного мотиватора;

продвижение лучших членов команды.

**Заключение**

Управление, является до некоторой степени искусством. В некоторых ситуациях руководители могут добиться эффективности своей работы, структурируя задачи, планируя и организуя задачи и роли, проявляя заботу и оказывая поддержку. В других ситуациях руководитель может посчитать более правильным оказывать влияние, разрешая подчинённым в какой-то степени участвовать в принятии решений, а не структурировать условия осуществления работы. Как правильно отмечает Аджирис: *''…эффективные руководители — это те, кто может вести себя по-разному — в зависимости от требований реальности''*.

Современный подход к организации представляет собой сбалансированное сочетание человеческих ценностей, организационных изменений и непрерывных адаптаций к изменениям внешней среды. Все это требует существенных изменений в принципах, методах и формах работы с человеком в организации.

И как говорил Марк Гоулстон– один ведущих мировых бизнес-психиатров, специализирующихся на проблемах корпоративной коммуникации и ведения переговоров:  “ Несмотря на то, что не все в нашей жизни зависит исключительно от нас, нам всегда есть смысл задуматься - а что конкретно мы сделали для решение конфликтов, сложных ситуаций и споров. Готовы ли мы были выслушать собеседника? Готовы ли были к коммуникации? Готовы ли были спокойно аргументировать свои ответы? Были ли откровенны и искренни в своих высказываниях? От вашего собеседника зависит лишь половина дела, а вот половина – как раз от вас.”