

## **Содержание:**

### **Введение**

Управление появилось вместе с людьми. Там где хотя бы два человека объединялись в стремлении достичь какой-либо общей цели, возникала задача координации их совместных действий, решение которой кто-то из них должен был брать на себя. В этих условиях он становился руководителем, управляющим, а другой – его подчиненным, исполнителем.

На всех этапах становления общества проблема управления стояла довольно остро и многие люди пытались решить ее но их труды носили разрозненный характер и не составляли обобщенной теории.

И только во второй половине прошлого века после победы промышленной революции на Западе ситуация резко изменилась. Рыночные отношения владели всеми сферами жизни общества. Как грибы после дождя росли крупные фирмы, требовавшие большого числа руководителей высшего и среднего уровней, способных принимать грамотные рациональные решения, умевших работать с большими массами людей, которые были бы свободны в своих поступках. Поэтому от управляющих требовался высокий профессионализм, компетентность, умение соизмерять свою деятельность с существующими законами. В результате появляется группа людей, специально занимающихся управленческой деятельностью. Этим руководителям уже не нужно держать своих подчиненных в повиновении властной рукой. Главной задачей становится кропотливая организация и каждодневное управление производством в целях обеспечения наибольшей прибыли собственникам фирмы. Эти люди стали называться менеджерами.

Опросы, проводимые среди менеджеров, однозначно свидетельствуют о том, что наиболее сложным элементом их работы наряду с планированием и увольнением сотрудников является текущее руководство людьми, направление их поведения в нужную для организации сторону. Этот процесс осуществляется с помощью различных методов, то есть способов воздействия на них с целью получения необходимого результата. Среди этих методов выделяются авторитарные (автократические); демократические и либеральные.

Стиль руководства – ключевой фактор управления. Во внутрифирменном управлении эффективность на 80 процентов зависит от стиля руководства[1].

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

Объектом исследования данной работы является администрация г.Копейск.

Предмет исследования – отношение населения к действующей власти в городе, стили руководства мэра, его заместителя по общим вопросам и социально-психологический климат в администрации и выработка рекомендаций по совершенствованию эффективности их работы.

Целью данной работы является анализ стилей руководства аппарата администрации муниципального образования г.Копейск.

Поставленная цель решается через последовательное раскрытие следующих задач:

1. анализ теорий лидерства;
2. анализ стилей руководства и методов руководства в администрации;

Методологическими основами исследования является анализ эволюции современных научных знаний по психологии управления, использование передового зарубежного опыта.

## **1. Анализ стилей руководства**

Типовые стили руководства представляют собой модели, где собраны определенные черты стиля. Различают 3 типовых индивидуальных стиля руководства: авторитарный, демократический, либеральный. Эти стили являются теоретическими конструкциями, нет руководителя, который в полной мере соответствует тому или иному стилю. Характерные черты стилей следующие.

### **1.1. Авторитарный стиль руководства**

Авторитарный: преимущественное использование командных методов управления; ориентация на задачу или на себя; централизация полномочий; подавление инициативы; жесткий контроль; высокое мнение о себе; навязывание своей воли; минимальное информирование, малая гласность; предпочтение наказаниям; устранение неугодных; нетерпимость к критике; грубость, нетактичность, невыдержанность.

Автократичный лидер в управлении авторитарен. Автократичный руководитель обладает достаточной властью, чтобы навязывать свою волю исполнителям, и в случае необходимости без колебаний прибегает к этому. Автократ намеренно апеллирует к потребностям более низкого уровня своих подчиненных, исходя из предположения, что это тот самый уровень, на котором они оперируют. Дуглас Мак Грегор, известный ученый в области лидерства, назвал предпосылки автократичного руководителя по отношению к работникам теорией "X". Согласно теории "X":

1. Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы.
2. У людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили.
3. Больше всего люди хотят защищенности.
4. Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

На основе таких исходных предположений, автократ обычно как можно больше централизует полномочия, структурирует работу подчиненных и почти не дает им свободы в принятии решений. Автократ также плотно руководит всей работой в пределах его компетенции и, чтобы обеспечить выполнение работы, может оказывать психологическое давление, как правило, угрожать.

Когда автократ избегает негативного принуждения, а вместо этого использует вознаграждение, он получает название благосклонного автократа. Хотя он продолжает оставаться авторитарным руководителем, благосклонный автократ проявляет активную заботу о настроении и благополучии подчиненных. Он может даже пойти на то, чтобы разрешать или поощрять их участие в планировании заданий. Но он сохраняет за собой фактическую власть принимать и исполнять решения. И как бы благосклонен ни был этот руководитель, он простирает свой

автократический стиль дальше, структурируя задания и навязывая неукоснительное соблюдение огромного количества правил, которые жестко регламентируют поведение сотрудника.

Достоинства стиля: обеспечивает четкость и оперативность исполнения команд.

Недостатки: подавляет инициативу, не создает эффективных стимулов к труду, вызывает недовольство персонала отношением к нему руководителя.

Недостатков может не быть, если персонал добровольно и охотно соглашается на авторитарное руководство.

## **1.2. Демократический стиль руководства**

В этом стиле руководства упор на социально-психологические и экономические моменты управления, ориентация на человека, делегирование полномочий, коллегиальность в решениях, поощрение инициативы, адекватность самооценки, высокая нравственность, широкая гласность, полное информирование, предпочтение поощрениям, забота, помощь подчиненным, терпимость к критике, доброжелательность, вежливость.

Представления демократичного руководителя о работниках отличаются от представлений автократичного руководителя. Мак Грегор назвал их теорией "У":

1. Труд (процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней.
2. Если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль.
3. Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели.
4. Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Благодаря этим предположениям, демократичный руководитель предпочитает такие механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня: потребности в принадлежности, высокой цели, автономии и самовыражении. Настоящий демократичный руководитель избегает навязывать

свою волю подчиненным.

Организации, где доминирует демократичный стиль характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий. Подчиненные принимают активное участие в принятии решений и пользуются широкой свободой в выполнении заданий. Довольно часто, объяснив цели организации, руководитель позволяет подчиненным определить свои собственные цели в соответствии с теми, которые он сформулировал. Вместо того, чтобы осуществлять жесткий контроль за подчиненными в процессе их работы, низовой руководитель обычно ждет, когда работа будет выполнена до конца, чтобы провести ее оценку. Руководитель действует как связующее звено, обеспечивая соответствие целей производственной группы целям организации в целом и заботясь о том, чтобы группа получала необходимые ей ресурсы[2].

Поскольку демократичный лидер предполагает, что люди мотивированы потребностями более высокого уровня (в социальном взаимодействии, успехах и самовыражении, (он пытается сделать обязанности подчиненных более привлекательными. В некотором смысле он старается создать ситуацию, в которой люди до некоторой степени сами мотивируют себя, потому что их работа, по природе своей, сама является вознаграждением. Он также способствует тому, чтобы подчиненные понимали, что им предстоит решать большую часть проблем, не ища одобрения или помощи. Но руководитель вкладывает много усилий в создание атмосферы открытости и доверия с тем, что если подчиненным и понадобится помощь, они, не стесняясь, могли бы обратиться к руководителю. Чтобы добиться этого, руководитель организует двухстороннее общение и играет направляющую роль.

Достоинства – создает условия для творческой инициативной работы, мобилизует резервы. Недостатки – активность и инициативность работников не всегда ведут к достижению целей организации.

Достоинства могут не проявляться, если исполнители не хотят или не могут работать творчески.

### **1.3. Либеральный стиль руководства**

Либеральный – характерные черты – бессистемность в методах, ориентировка на себе, не использование полномочий, самотек в организации дел, бесконтрольность

подчиненных, уход от принятия решения, использование коллегиальности для уклонения от ответственности, бессистемность стимулирования, безразличие к критике, отсутствие заботы о персонале.

По традиционной системе классификации стиль может быть автократичным (это одна крайность) и либеральным (другая крайность) или это будет стиль, сосредоточенный на работе, и стиль, сосредоточенный на человеке. Рис. 1. иллюстрирует автократичный – либеральный континуум.

Стили руководства

Демократичный

Автократичный

Либеральный

Рис. 1. Стили руководства

## **2. Современный тип руководителя и стиль руководства в администрации г.Копейск**

### **2.1 Формирование нового типа руководителя**

Формирование в условиях рынка новой парадигмы управления организациями обуславливает социальный заказ на качественно новый тип руководителя. В этой связи необходимо изменить взгляд на природу, роль и сущность труда руководителя. На первое место выдвигаются такие управленческие требования как: новаторское мышление, предприимчивость в работе, самостоятельность, готовность к разумному риску. Эти основные требования рыночной экономики к работе российского руководителя дают основания рассматривать ее содержание аналогично труду менеджера фирм в странах, где уже сложились цивилизованные рыночные отношения.

Российский рынок выявил потребность в новом типе руководителей – в "инновационных менеджерах". Инновационный менеджер, по характеристике видного венгерского специалиста по менеджменту Б.Санто, не начальник в

традиционном смысле этого слова, а партнер в своем коллективе. Его деятельность направлена на передачу знаний, групповое принятие управленческих решений, на формирование механизмов стимулирования эффективной работы. Он ведет коллектив к поиску новых целей, обеспечивает идентификацию каждого работника с целями организации. Инновационный менеджер достигает цели путем развития внутренних противоречий организации. Его стратегия заключается в постепенном переходе к широкомасштабной кооперации сотрудников, постановке высоких честолюбивых целей, поиске, выявлении и использовании все новых инновационных возможностей внутри своей коммерческой организации. Его тактика состоит в периодической смене находящихся на ключевых постах управленческих кадров, опоре на успешно действующие функциональные системы, научно обоснованные системы формирования и развития персонала.

В целях обеспечения эффективного руководства организациями зарубежные менеджеры выполняют два класса ролей: целевые и поддерживающие роли. Целевые роли направлены на отбор и выполнение производственных и групповых задач. Поддерживающие роли подразумевают такое поведение управляющего, которое способствует поддержанию и активизации деятельности сотрудников и отдельных групп. Большинство менеджеров США выполняют лишь целевые роли, а японские менеджеры – целевые и поддерживающие роли.

Американские ученые Р.Паскаль и А.Атос отмечают[3]:

"Японцы чрезвычайно чутко реагируют на взаимодействия и взаимоотношения в группе. Их отношение к группам очень похоже на отношение к браку в западных странах. И, что особенно интересно, японцы выделяют те же проблемы и озабоченности в трудовых взаимоотношениях, какие мы выделяем в браке: они касаются доверия, взаимопомощи и преданности. На Западе лидеры рабочих групп склонны делать упор на производственную деятельность и игнорировать социальные аспекты, в то время как в Японии сохранение состояния удовлетворенности членов рабочей группы идет бок о бок с выполнением целевых ролей.

Ролевая модель, основанная на инновационном подходе, является универсальной – ее концептуальная разработка, а также содержательная значимость применима не только для торговой фирмы, но может быть использована в производственных и других организациях, осуществляющих коммерческую деятельность и работающих в условиях коллективной (акционерной) формы собственности.

Ролевая модель деятельности руководителя состоит из трех управленческих комплексов: профессионального, психологического и организаторского. Каждый из управленческих комплексов включает в себя три роли, которые выполняет руководитель в процессе инновационной деятельности в условиях рынка.

Основные задачи ролевой модели следующие:

1. Осуществление эффективного управления коммерческой фирмой с целью получения оптимального размера прибыли.
2. Формирование, развитие и использование персонала с целью обеспечения работы каждого сотрудника с полной отдачей сил и способностей, т.е. его трудовой самореализации.
3. Создание условий для формирования инновационного поведения продавца-коммерсанта.
4. Формирование у руководителя предпринимательских (инновационных) умений и навыков, необходимых для работы в рыночных условиях.

Общие принципы управленческой деятельности можно представить тремя группами: общественно-политические; структурно-функциональные; принципы управленческой деятельности.

Общественно-политические принципы раскрывают социальную природу и обусловленность государственного управления обществом и его интересами во внутренних и международных отношениях. В число таких принципов, важных для руководителей, целесообразно включить следующие: централизация управления; гласность; актуальность.

Структурно-функциональные принципы определяют состав системы управления в конкретном звене, ее целевое предназначение и порядок функционирования в процессе реальной деятельности. Они отражают следующие требования, предъявляемые к управлению: соответствие системы управления интересам организации и потребностям подчиненных; оптимальность состава и функций системы управления; устойчивость, оперативность, мобильность управления; правовое закрепление управленческих функций руководителя и характера управленческих взаимосвязей и отношений в организации.

Принципы управленческой деятельности руководителя детерминируют ее характер и организацию в рамках установленной системы управления. В



руководящих документах и методических рекомендациях данная группа принципов представлена следующими:

- правовое регулирование управленческой деятельности;
- личностно-деятельностный подход;
- конкретность действий и ответственность за результаты деятельности;
- стимулирование и мотивированность управленческой деятельности.

Представленные принципы могли бы быть дополнены группой требований, которые определяют принципиально новую модель деятельности руководителя как профессионального управленца. Он в соответствии с данной группой требований в управленческой деятельности занимает позицию активного, творческого субъекта - целостной самобытной индивидуальности. Причем эта профессиональная деятельность им выполняется в общем контексте труда в соответствии со стратегией его жизни.

Таким образом, интересы и состояние общества, представленные широким спектром динамично меняющихся детерминант в виде сложного комплекса реальных условий и факторов. Их конструктивные составляющие требуют от руководителя реализации подхода, принципиально отличающегося от административно-авторитарного, который сложился в прежние годы. Проведенный анализ акмеологических требований, выдвигаемых к управленческой деятельности, позволяет создать оптимальную модель труда руководителя.

Акмеологическая модель управленческой деятельности руководителя (менеджера), разработанная В.С. Мерлин и Е.А. Климовым, представляет собой систему положений, раскрывающих ее структуру, содержание основных элементов, взаимосвязи, функции и в совокупности позволяющая ему продуктивно реализовать свой творческий потенциал в интересах достижения результата. В состав такой модели деятельности входят следующие компоненты: структурные элементы; функциональные элементы; алгоритм управления; технология процесса управления на различных стадиях (этапах); результаты управленческой деятельности во взаимосвязи с результатами всего труда; управленческие взаимосвязи.

Акмеологический характер модели управленческой деятельности заключается не только в том, что она обеспечивает раскрытие творческого потенциала управленца. Она, кроме того, позволяет управленческую деятельность осуществлять по наиболее приемлемому алгоритму и максимально технологично.

Знание руководителем структурных элементов управленческой деятельности позволяет представить как сложный самостоятельный вид деятельности и выделить из общего контекста труда как основной компонент. Такое знание предполагает выявление востребованного практикой интегрированного знания, используя которое он сможет продуктивно решать управленческие задачи.

В качестве структурных элементов управленческой деятельности руководителя целесообразно выделять следующие:

1. Цели, задачи и мотивы труда и непосредственно управленческой деятельности, которые руководитель формулирует в приказах, приказаниях и распоряжениях (мера их соответствия целям системы управления).
2. Информация (мера ее соответствия современному состоянию знания, с одной стороны, и требованиям, самим реалиям производства – с другой).
3. Средства коммуникации (мера их соответствия современному уровню развития дела, с одной стороны, и требованиям к профессиональной компетентности руководителя – с другой).
4. Подчиненный состав сотрудников, реальный уровень подготовленности коллективов и конкретных специалистов к труду и результативность выполнения ими служебных обязанностей под руководством управленца, а также организаторская работа в этом вопросе.
5. Руководитель как главный системообразующий элемент, творческая индивидуальность, которой представлены обширные права, формирует цели своей управленческой деятельности и труда подчиненных, обладает информацией, средствами и другими возможностями для реализации управленческих функций и всех обязанностей в соответствии с должностным статусом.

Совокупность функциональных элементов управленческой деятельности руководителя обусловлена ее общими целями и задачами, которые призвана решать эта деятельность. Каждый функциональный элемент обеспечивает выполнение своей узконаправленной задачи.

Этим он способствует более продуктивному решению частных задач, возложенных на другие функциональные элементы. Причем такое взаимодействие всех элементов вызвано наличием единой для них цели. Целесообразно выделить такие функциональные элементы, как гностический, прогностический, конструкторский,

организаторский, коммуникативный.

Гностический элемент обеспечивает руководителю овладение знаниями, необходимыми ему для управления объектом и выполнения таких управленческих функций, как уяснение цели, оценка обстановки, принятие решения, анализа труда и его результатов. Для его развития важное значение имеют такие качества, как аналитическое мышление, продуктивная умственная деятельность.

Прогностический элемент позволяет руководителю планировать управленческую деятельность и труд на порученном участке, прогнозировать и предвидеть его результаты. В его основе лежат такие качества, как способность к абстрагированию, проницательность, интуиция.

Конструкторский элемент призван обеспечить руководителю системность в его управленческой деятельности на основе трансформирования результатов, полученных гностическим и прогностическим функциональными элементами. Этот элемент создает основу плановости труда, композиционной целенаправленности всех проводимых мероприятий.

Организаторский элемент выполняет действия, определяющие организацию исполнения управленческого решения подчиненными, в том числе связанные с корректировкой управленческой деятельности и всего труда. Он также позволяет осуществлять руководителю саморегуляцию в процессе самоуправления. В его основе лежат такие качества руководителя, как твердая воля, целеустремленность, решительность, настойчивость, творческий подход.

Коммуникативный элемент реализует действия, связанные с управленческим взаимодействием и воздействием на объекты управления, целесообразными взаимоотношениями в коллективе и вне его, а также создает необходимый информационный поток в процессе управления. Эмпатия, рефлексия, развитость каналов вербального и невербального общения, а также общая коммуникабельность руководителя придают высокую продуктивность функционированию данного элемента.

В совокупности система функциональных элементов обеспечивает решение общей управленческой задачи. Такая задача по своей сущности состоит в устранении рассогласования между реальным и желаемым уровнями решаемого вопроса одним из наилучших вариантов.

Итак, общая цель управления объектом заключается в гарантированном выполнении им всех выдвигаемых задач.

При этом управление следует рассматривать как процесс целесообразного воздействия одной системы (управляющей) на другую (управляемую), направленного на преобразование структуры последней, ее перевод из данного состояния в другое или же изменение ее соотношения с окружающей средой, заданного либо самой управляющей системой, либо вышестоящей.

Здесь остается уточнить, что управление – это не только целесообразное, но и целенаправленное воздействие. Дело в том, что в настоящее время сложилось неоднозначное понимание цели управления. Многие авторы отождествляют ее с целями всей деятельности. Решение таких задач, как производственные, укрепление дисциплины и других является целью всего управляемого объекта, а не только органа управления. Вместе с тем они решаются в результате осуществления других видов профессиональной деятельности. Система управления должна создать управленческое воздействие именно там, где результаты иных видов деятельности или прочих компонентов труда не отвечают общей цели.

Важно подчеркнуть, что достижение успеха в сфере профессионального труда определяется результатами решения задач в управленческой деятельности. Руководителю здесь надо найти вторую составляющую управленческой проблемной ситуации. Ее выявление и устранение можно считать внутренней задачей управления. Решение данной задачи выражает сущность оптимизации управленческой деятельности руководителя. Этим обеспечивается оптимальное функционирование всей системы управления и достижение заданной цели как в управлении, так и в целом в деятельности организации.

Обобщение различных точек зрения ученых, исследователей и практики управленческой деятельности в различных звеньях позволяет сделать вывод о том, что она как процесс тождественна управлению. Для нее внешняя цель должна носить конкретный проблемно выраженный характер. В этом случае содержание управленческой деятельности будет носить целенаправленный, целеустремленный характер. Общей чертой такого управления будет наличие внутренней цели, которая состоит в оптимизации данной деятельности.

По результатам управленческой деятельности руководители могут быть отнесены к одному из следующих пяти уровней:

- репродуктивный - умеет требовать от других то, что знает сам и предписывают приказы и распоряжения;
- адаптивный - умеет приспособить свои требования к особенностям подчиненных;
- локально-моделирующий - владеет стратегиями формирования у подчиненных системы знаний, умений, отношений по отдельным задачам и выдвигаемым требованиям;
- системно-моделирующий - владеет стратегиями побуждения подчиненных к самообразованию, самоорганизации, творческой самореализации, самоконтролю, то есть владеет научно обоснованной системой воздействия на подчиненных, которое обеспечивает достижение ими стабильных результатов в труде в прогнозируемых условиях и ситуациях;
- инновационно-творческий - мастерски владеет искусством руководства, для оптимального задействования творческого потенциала субъектов труда, активно реализует авторские модели, алгоритмы и технологии, обеспечивая в нестандартных ситуациях реализацию адекватных управленческих мер.

Практика показывает, что в управленческой деятельности руководители способны проявлять не только исполнительность или неисполнительность, способность или неспособность руководить, но и различного уровня творчество. В зависимости от того, на какой результат ориентируется руководитель, его творчество может проявляться как:

- продуктивное (ориентация на самореализацию свою и подчиненных в процессе деятельности),
- малопродуктивное (ориентация на формальную сторону управления и использование инициативы подчиненных)
- непродуктивное (ориентация на саморекламу и собственную карьеру).

В рамках предложенной модели управленческая деятельность руководителя (начальника) состоит в реализации им аналитико-конструктивных, деятельностно-регулятивных, коммуникативных и оценочно-корректировочных функций, обеспечивающих эффективное воздействие на подчиненных и коллективы для гарантированного выполнения стоящих задач. Сущность этой деятельности заключается в организации мотивированных отношений в коллективах в целях успешного решения служебных задач. Мотивированные

отношения выражаются в гармонии взаимодействия всех субъектов труда.

Итак, стилями управления (руководства) называют обобщенные виды поведения руководителя в отношениях с подчиненными в процессе достижения поставленных целей.

## **2.2. Анализ стилей руководства в администрации г.Копейска**

В аппарате администрации г.Копейск было проведено тестирование главы города и его заместителя по общим вопросам по тесту «Ваш стиль управления».  
(приложение).

На тот же самый тест отвечали подчиненные.

В результате проведенного тестирования были получены следующие результаты.

И мэр города Копейска и его заместитель по общим вопросам дали одинаковое количество баллов по всем стилям управления, так, например, видно, что преобладающий стиль управления – демократический.

Данные исследования представлены на рис. 2, рис. 3. и рис. 4.

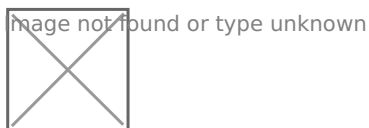


Рис. 2. Стиль управления управляющего состава в администрации г.Копейск

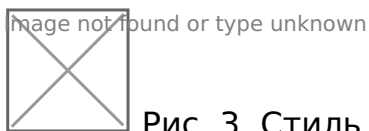


Рис. 3. Стиль управления, выбранный сотрудниками в администрации г.Копейск

Итак, сложившийся стиль руководства в аппарате администрации г.Копейска – демократический. Мэр города и его заместитель по общим вопросам раскрывают устойчивое стремление жить интересами коллектива, проявляют заботу о подчиненных, оказывают доверие заместителям и поощряют их инициативу, реагируют на критику и опираются на актив, им свойственно умение убеждать и разъяснять приказы, сочетать поощрение и принуждение, они используют просьбы

и прислушиваться к предложениям подчинённых, развивают коллективное мнение.

Мэр г.Копейск предпочитает активное участие своих заместителей в принятии решений, однако право окончательного выбора оставляет за собой. Действует он по принципу свободы мнений «сверху донизу» и «снизу доверху», заботится о развитии личной деловой инициативе подчиненных; контактен с ними, тактичен, терпелив, оптимистичен.

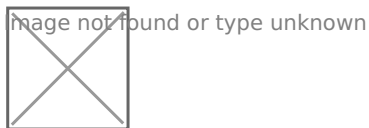


Рис. 3.4 Оптимальный стиль управления

Данный стиль руководства является оптимальным для администрации г.Копейска. Указанный стиль руководства создает наиболее благоприятный психологический климат.

Демократический (коллегиальный) стиль руководства применяется в ситуациях принятия решений, которые меняют внутреннее и внешнее устройство, изменяют деятельность системы управления в целом.

## **Заключение**

В ходе теоретического и методологического исследования были сделаны следующие выводы.

Из-за меняющихся социальных ценностей руководители организаций считают убеждение и участие самыми эффективными средствами влияния на тех, кто не занимает управленческих должностей, коллег, и на тех, кто не является членом организации. Хотя эти методы действуют более медленно и менее определенно, чем другие, они, по-видимому, способствуют увеличению эффективности организации, когда исполнитель мотивирован потребностями более высокого уровня, особенно если задача неструктурирована и требует творческого подхода.

И вообще, влияние будет самым сильным, когда исполнитель очень высоко ценит ту потребность, к которой апеллирует руководитель, считает удовлетворение или неудовлетворение потребности определенным результатом подчинения или неподчинения, и думает, что существует большая вероятность, что его усилие оправдает ожидания руководителя.

Реальное влияние руководителя на деятельность коллективом администрации основывается не только на его официальных полномочиях, но и на личном авторитете, т.е. имеют место две составляющие: формального руководителя и неформального лидера. Оптимальным является тип руководителя с высоким официальным, профессиональным и личным статусом.

Эффективный руководитель должен в соответствии с существующими условиями в коллективе администрации выбрать для себя наиболее подходящую модель поведения, грамотно использовать формальную и неформальную власть.

В данной работе было проведено тестирование Главы администрации г.Копейска, в результате которого было выявлено, что в администрации преобладает демократический стиль управления.

## **Список литературы**

1. Бушмарин И. В. Современные требования к использованию трудовых ресурсов// Общество и экономика. 1991. № 1.
2. Вудкок М. Френсис Д. Раскрепощенный менеджер Для руководителя – практика Академия Народного Хозяйства при Правительстве РФ, Дело Лтд. М. 1994.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – 3 – е изд., перераб. и доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1999.
4. Дорошева М.В. Подбор руководителя для конкретного коллектива. Подготовка резерва руководителей и выявление сотрудников с лидерским потенциалом // Управление персоналом – 1997 – №2.
5. Дружинин В., Коваленко Г. Руководитель корпорации – новый социально-психологический тип личности //Российский экономический журнал. 1994. №12 (с данными зарубежных исследований).
6. Еропкин А., Сидорова Н. Имидж руководителя – М.: «ОЛМА-ПРЕСС», 1997 – 62 с.
7. Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. – М.: Дело, 1993.
8. Каконин В.И., Ошуркова Н.А. Новые подходы к формированию руководителя //Управление персоналом – 1998 – №4.
9. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом. – М.: ГАУ, 1993.



10. Комаров Е.И. Искусство совместимости стилей руководителей //Управление персоналом – 1998 – №3.
11. Малышев К. Б. Системный подход в типологии психологических характеристик личности руководителя // Деп. в ВИНТИ № 3695-В98 от 16. 12. 98.
12. Менеджмент организации. Учебное пособие. Румянцева З.П. и др. – М.: ИНФРА-М, 1995.
13. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело ЛТД, 1995.
14. Михайлов Ф.Б. Управление персоналом: классические концепции и новые подходы. – Казань, 1994.
15. Основы менеджмента: Учебник. – М.: "Триада, Лтд", 1996.
16. Сперанский В.И. Руководить – значит действовать // Промышленный вестник России. 1995. № 7.
17. Старобинский Э.Е. Авторитет менеджера //Управление персоналом – 1997 – №6.
18. Травин В.В. Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия – М. Дело, 2000.
19. Управление организацией / Под ред. А.Г, Поршнева и др. – М.: ИНФРА – М, 1998.
20. Управление персоналом организации: Учебник /Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 1997.
21. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: Интел-Синтез, 1996.
22. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента. – Киев, 1991.

## Приложение

### ВАШ СТИЛЬ РУКОВОДСТВА

На каждый вопрос нужно отвечать «а», «б» или «в».

#### 1. Передача полномочий

а) сосредоточиваете у себя

б) делите с сотрудниками

в) передаете другим, но на контроль тратите времени больше, чем если бы выполняли сами

#### 2: Установление ответственности

- а) берете полностью на себя
- б) делите с подчиненными
- в) стараетесь возложить на подчиненных

### 3. Активность и инициативность

- а) должны быть только от руководителя
- б) и от руководителя, и от подчиненных
- в) руководитель избегает ее и ждет инициативу со стороны

### 4. Выработка решений по управлению коллективом |

- а) единолично
- б) вместе с подчиненными
- в) решение вопросов затягиваете, особенно сложные

### 5. Поведение при недостатке знаний

- а) решаете сами вопросы, даже если слабо их знаете
- б) не скрываете своего незнания
- в) не стремитесь восполнить пробелы в знаниях

### 6. Позиция относительно самостоятельности подчиненных

- а) навязываете им свое мнение
- б) заинтересованы в их самостоятельной работе
- в) подчиненные предоставлены сами себе

### 7. Преобладающие методы руководства

- а) обычно приказываете, а не просите
- б) обращаетесь за советами и просьбами к подчиненным
- в) часто делаете выговоры и замечания подчиненным

8. Способ поддержания дисциплины

- а) требуете формального ее соблюдения
- б) требуете беспрекословного подчинения
- в) не в состоянии контролировать

9. Осуществление контроля деятельности подчиненных

- а) постоянно и жестко контролируете и вмешиваетесь
- б) контролируете регулярно, но не вмешиваетесь
- в) контролируете от случая к случаю

10. Характер требовательности к подчиненным

- а) придираетесь
- б) требуете по принципу «давай-давай»
- в) эпизодически предъявляете требования

11. Реакция на советы и возражения подчиненных

- а) не считаетесь с их возражениями
- б) советуется регулярно
- в) не всегда имеете свое мнение, подчас подчиненные дают вам не только советы, но и указания, аргументируя их

12. Восприятие критики со стороны подчиненных

- а) отрицательно относитесь к такой критике
- б) на критику не обижаетесь и стараетесь использовать ее для улучшения обстановки в коллективе
- в) критику выслушиваете, но ничего не меняете

13. Состояние контактов с подчиненными

- а) держитесь от подчиненных на расстоянии

б) регулярно общаетесь с ними и информирую о проблемах

в) вступаете в панибратские отношения

#### 14. Психологический такт в общении

а) груб и нетактичен

б) вежлив и доброжелателен

в) в общении равнодушен

#### 15. Самооценка

а) считаете себя незаменимым

б) ничем не обнаруживаете своего превосходства

в) безразличны к тому, как вас оценивают

#### 16. Соотношение решений функциональных и социально-психологических задач

а) интересуетесь решением только функциональных целей независимо от настроения подчиненных

б) стараетесь создать в коллективе хорошие отношения

в) подходите к работе формально, не заинтересованы в ней

#### 17. Сотрудничество и взаимное доверие

а) в коллективе нет отношений сотрудничества

б) работники поддерживают дружеские отношения

в) работники безразличны друг к другу

#### 18. Ближайшее окружение

а) подчиняется руководителю безоговорочно

б) состоит из квалифицированных специалистов

в) исполнители считают себя более квалифицированными, чем руководитель

19. Продуктивность работы коллектива в отсутствие руководителя

а) не снижается

б) повышается

в) снижается

20. Отношение к нововведениям

а) консервативное

б) охотно их поддерживаете

в) стараетесь их избегать

Попытка влияния руководителя

Тип власти, используемый руководителем

Представление и ожидание последствий желаемого поведения подчиненного

Ценность последствий поведения подчиненного

Поведение подчиненного и его последствия

Влияние на потребности подчиненного

Рис. 1 Модель влияния руководителя на подчиненного

image not found or type unknown



Рис. 2 Стиль управления мэра города и его заместителя по общим вопросам администрации г.Копейск по их собственной оценке самих себя

image not found or type unknown



Рис. 3 Стиль управления, необходимый в нашей администрации по моему мнению

image not found or type unknown



Рис. 4 Стиль управления в аппарате администрации с точки зрения населения

1. Таранов С.П. Золотая книга руководителя: законы, советы, правила. – М., 1993.  
– с.62 [↑](#)
2. Таранов С.П. Золотая книга руководителя: законы, советы, правила. – М., 1993.  
– с.65 [↑](#)
3. Таранов С.П. Золотая книга руководителя: законы, советы, правила. – М., 1993.  
– с.79 [↑](#)