

## **Содержание:**

# **Введение**

Производительность работы предприятия в управлении персоналом и уровень его социально-психологического климата признаются одними из наиболее важных сфер жизни предприятия, способных многократно повысить ее, а сами понятия "управление персоналом" и "социально-психологический климат" рассматриваются в достаточно широком диапазоне: от экономико-статистического до философско-психологического.

Важность выбора темы данной курсовой работы заключается в том, что очень важно грамотно выбрать эффективный стиль управления в любой организации, так как выбранный стиль руководства определяет уровень высокой адаптации работника в коллективе и значительно повышает уровень социально-психологического климата в организации.

Руководство персоналом всегда занимает ведущее место в системе управления предприятием и методологически, эта сфера контроля обладает особым понятийным аппаратом, имеет отличительные характеристики и показатели деятельности, специальные процедуры и методы - аттестация, эксперимент и другие; методы изучения и направления анализа содержания труда различных категорий персонала. Психологическая атмосфера, рассматривается как качественная сторона отношений межличностных, проявляемых в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной деятельности совместной и всестороннему развитию личности в группе.

Любое действие в организации связано с проявлением власти, которой пользуются как руководители, так и исполнители. Сила проявляется через каналы власти, к которым относится: власть принуждения, влияния, компетенции, информации, должностного поведения, авторитета, власть награждать. Когда руководитель оказывает влияние на поведение членов группы без использования принудительных форм власти, речь идёт о проявлении лидерства. Объединение придаёт большое значение лидерству из-за необходимости выбирать и выдвигать на руководящие позиции индивидуумов, наиболее подходящих для управленческих

функций. Природа лидерства проявляется как личностными качествами человека, так и средой, в которой осуществляется деятельность компании. Для лучшего и эффективного управления компанией необходимо изучение всех этих вопросов.

Целью работы является анализ стилей руководства, и выявление наиболее оптимального варианта сочетания методов воздействия на работников.

Задачами работы является:

1. Рассмотреть, что представляет собой поведенческий и ситуационный подходы стилям руководства.
2. Рассмотреть различные классификации и модели стилей руководства, их достоинства и недостатки.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РУКОВОДСТВА

## 1.1. Понятие стиля руководства

**Руководство** - процесс влияния на подчиненных, является способом заставить их работать на достижение единой цели.

**Руководить (в бизнесе)** - означает быть способным заставить весь коллектив стремиться к выполнению задач, стоящих перед организацией.

Руководство как единый процесс может быть, разбит на отдельные действия и шаги руководителя. Они направлены на достижение промежуточных, оперативных целей. Руководство непосредственно связано с оказанием влияния на подчиненных, учеников, друзей и т.п. Готовность персонала следовать приказам и распоряжениям руководителя, определяется следующими факторами:

Степенью понимания смысла распоряжения;

Совместимостью распоряжений с индивидуальными потребностями и интересами сотрудников;

Интеллектуальными и физическими способностями подчиненных;

Личных взаимоотношений;

Организаторских талантов руководителя;

Качества руководства;

Мотивации.

Одним из элементов руководства является обязательное наличие общей цели, на достижение которой будут направлены совместные усилия. Личные цели отдельных индивидов заставляют менеджера либо выполнить их для решения общей задачи, либо подчинить их достижению общей цели, то есть цели индивида в группе должны быть либо подчинены целям всей группы, либо они не должны мешать их достижению. Чтобы подчинить цели индивида целям группы руководитель должен применить всю свою энергию, а иногда и власть. [7, ст.244]

Несмотря на то что, руководство – существенный компонент эффективного управления, эффективные лидеры не всегда являются одновременно и эффективными управляющими. Об эффективности лидера можно судить по тому, в какой степени он или она влияют на других. Иногда эффективное лидерство может и мешать формальной организации. Управляющий становится во главе организации в результате намеренного действия формальной организации – делегирования полномочий. Лидерами, с другой стороны, становятся не по воле организации, хотя возможности вести за собой людей тоже можно увеличить путем делегирования полномочий. Участники команды знают, кто их руководитель, а вот ведомые не всегда знают, что их ведут. Наконец, действия лидеров не ограничиваются рамками каких-либо полномочий и структур. Очень часто руководитель является лидером совершенно без всякой привязки к его или ее формальной должности в иерархии.

Следовательно, лидер организации – человек, который одновременно является лидером и эффективно управляет своими подчиненными. Его целью – является влиять на других таким образом, чтобы они выполняли работу, порученную организации. В своих определениях лидерства в организации многие авторы старались четко сформулировать тот особый компонент, который вносит сам лидер. Например, Катц и Кан рассматривают лидерство как «оказывающий влияние элемент, который появляется помимо механического исполнения рутинных поручений организации». В своем определении лидерства Питер Друкер развивает свою мысль дальше: «Лидерство – способность поднять человеческое видение на уровень более широкого кругозора, вывести эффективность деятельности человека на уровень более высоких стандартов, а также способность формировать личность, выходя за обычные, ограничивающие ее рамки. [5, стр. 463]

Для эффективного и быстрого достижения цели менеджер должен координировать работу и мотивировать персонал для выполнения ее. Ключ к побуждению персонала следует искать так, чтобы выборочно использовать тот вид воздействия, который соответствует конкретным обстоятельствам, применим к конкретному сотруднику.

Индивидуальная мотивация требует знаний характеров, темпераментов, способностей и других качеств сотрудников. Для этого группы существуют определенные правила и менеджеру необходимо их знать.

Удачно созданная руководителем группа (когда распределение официальных должностей соответствует ролям, которые играют люди в повседневной жизни, а не симпатиям менеджеров) работает ровно, без срывов, и большинство проблем решает без конфликтов, заинтересована в конечных результатах. Воодушевленная главной идеей группа добивается поставленной перед ней цели и с готовностью принимается за новую задачу, поставленную перед ней.

Таким образом, результаты руководства изначально заложены в системе его осуществления и являются главной характеристикой менеджера.

Изучая руководство, многие ученые пытались определить степень зависимости хорошего руководства от менеджера. Какими качествами должен быть наделен лидер, для того чтобы организация была процветающей. Бесспорно, личность менеджера играет важную роль в управлении организацией. Руководитель оценивает ситуацию и принимает решение, подбирает персонал и распределяет задания, контролирует работу и осуществляет мотивацию. Поведение менеджера, его отношение к делу и людям создают социально - психологическую атмосферу работы. И это может быть атмосфера нервозности, неуверенности и даже страха, или атмосфера уверенности, стабильности, доброжелательности и деловой активности. Несомненно, значительное в деятельности любой организации зависит от личности менеджера.

Слово “стиль” греческого происхождения. Изначально оно означало стержень для писания на восковой доске, а позднее употреблялось в значении “почерк”. Отсюда можно считать, что стиль руководства – своего рода “почерк” в действиях менеджера.

**Стиль руководства** – индивидуально-типические характеристики устойчивой системы методов, способов, приемов воздействия руководителя на коллектив с целью выполнения организационных задач и управленческих функций. 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 руководства, характеризующий данного лидера.

Стиль отличается устойчивостью, которая проявляется в частом применении разных приемов управления. Но эта устойчивость относительна, так как стилю обычно характерен динамизм. Правильно выработанный стиль руководства, соответствующий сложившейся ситуации способен преодолеть, казалось бы, непреодолимые препятствия. И он приведет систему к неожиданно высоким конечным результатам. Стиль руководства во многом определяется индивидуальными качествами руководящего лица. Но при всей их значимости особенности личности не исключают другие компоненты, формирующие стиль управления. Компоненты эти составляют субъективный элемент стиля, но стиль всегда имеет и общую объективную основу.

Объективно, какой бы стиль не был избран руководителем, его выбор определяется сознательной целью, которая характеризует способ и метод его действий. Кроме этого существуют и другие объективные компоненты стиля. К ним относятся: закономерность управления, специфика сферы конкретной деятельности, единые требования, предъявляемые к руководителям, социально - психологические черты исполнителей (возраст, пол, квалификация, профессия, интересы и потребности и пр.), уровень иерархии управления, способы и приемы управления, используемые вышестоящими руководителями.

Существуют два похода к изучению стиля руководства.

1. Поведенческие теории, рассматривающие проблему с позиции поведения руководителя, стремящегося эффективно организовать деятельность подчиненных ему работников.
2. Ситуационные теории, исследующие стиль руководства в контексте ряда ситуационных факторов. К таким факторам относятся ясность и характер задания, объем имеющейся у руководителя информации, личные качества подчиненных, наличие профсоюза и т.п.

Типология Курта Левина. Самой популярной остается до сих пор типология индивидуальных стилей руководства, разработанная еще в 30-е годы

эмигрировавшим в США немецким психологом Куртом Левиным (1890--1947). Долгожителство этой, ставшей классической, типологии объясняется, скорее всего, ее предельной простотой и наглядностью. В ней выделены три ведущих стиля руководства:

- авторитарный;

- демократический;

- нейтральный (или анархический). (Позднее, политизированные американцы заменили термин "нейтральный" на "либеральный". Кроме того, нередко те же самые стили стали обозначаться как "директивный", "коллегиальный" и "попустительский".)

Отличают эти стили друг от друга многие параметры: характер принятия решений, степень делегирования полномочий, способ контроля, набор используемых санкций и т.д. Но главное различие между ними -предпочитаемые методы управления. Группа так называемых командных методов соответствует авторитарному стилю руководства, договорные и социально-психологические методы больше отвечают демократическому стилю, нейтральный же (или попустительский) характеризуется вообще бессистемностью в выборе методов управления.

Явно видны различия двух основных стилей руководства. Причем характерные черты демократического стиля, конечно, же, должны быть милее сердцу не избалованного демократией российского руководителя. Ну кто же захочет по доброй воле прослыть грубым, нетерпимым к критике и зажимающим гласность шефом? Однако бесспорные достоинства демократического стиля руководства совсем не означают, что авторитарный стиль следует списать в архив.

Но почти за полвека исследований стилей руководства однозначной связи между эффективностью работы группы и тем или иным стилем руководства не выявлено: и демократический, и авторитарный стили дают примерно равные показатели продуктивности. В конечном счете возобладал ситуационный подход: нет управленческих решений, годных на все случаи жизни; все зависит от конкретной ситуации, определяемой в свою очередь множеством самых разнообразных факторов. В их числе: условия деятельности группы, характер решаемых задач, квалификация исполнителей, продолжительность совместной работы и т.д. Набор такого рода факторов и создает неповторимую ситуацию деятельности группы, которая как бы задает, востребует определенные черты стиля руководства.

Ясно, что чем тяжелее, сложнее условия работы коллектива (неплатежи, срыв поставок, угроза банкротства и пр.), тем более люди склонны уповать на "сильную руку", на авторитетного руководителя, способного взять на себя всю ответственность за решение практически нерешаемых проблем. А уж если достигнут хоть частичный успех, то и подавно стоит перетерпеть разные там диктаторские замашки "хозяина". Также дело обстоит и в случаях низкой квалификации исполнителей ("пусть начальство думает, ему за это зарплату платят") или разгоревшихся между ними конфликтов, а также во множестве других подобных ситуаций.

Другими словами, авторитарный стиль руководства вполне уместен при наличии по крайней мере двух условий: а) того требует производственная ситуация; б) персонал добровольно и охотно соглашается на авторитарные методы руководства. Ведь при всех "издержках" авторитарному стилю присущи и немаловажные достоинства:

- обеспечивает четкость и оперативность управления;
- создает видимое единство управленческих действий для достижения поставленных целей;
- минимизирует время принятия решений, в малых организациях обеспечивает быструю реакцию на изменение внешних условий;
- не требует особых материальных затрат;
- в "молодых", недавно созданных, предприятиях позволяет успешнее (быстрее) справиться с трудностями становления и пр.

Продолжением же достоинств авторитарного стиля руководства выступают, как водится, его очевидные недостатки:

- подавление (неиспользование) инициативы, творческого потенциала исполнителей;
- отсутствие действенных стимулов труда;
- громоздкая система контроля;
- в крупных организациях -- бюрократизация аппарата управления;
- невысокая удовлетворенность исполнителей своим трудом;

- высокая степень зависимости работы группы от постоянного волевого прессинга руководителя и пр.

Преодолеть эти недостатки позволяют экономические и социально-психологические методы управления, свойственные демократическому стилю руководства. Этот стиль позволяет:

- стимулировать проявление инициативы, раскрывать творческий потенциал исполнителей;
- успешнее решать инновационные, нестандартные задачи;
- эффективнее использовать материально-договорные стимулы труда;
- включить также психологические механизмы трудовой мотивации;
- повысить удовлетворенность исполнителей своим трудом;
- создавать благоприятный психологический климат в коллективе и т.д.

Однако демократический стиль руководства не при всех условиях применим. Как правило, он успешно срабатывает при следующих условиях:

- стабильном, устоявшемся коллективе;
- высокой квалификации работников;
- наличии активных, инициативных, нестандартно думающих и действующих работников (пусть даже и в небольшом количестве);
- возможности осуществления весомых материальных затрат.

Такого рода условия далеко не всегда имеются, да к тому же это именно условия, делающие применение демократического стиля только лишь возможным.

Превратить эту возможность в действительность - задача тоже не из легких.

Концепция типовых стилей руководства включает в себя и третий тип -- нейтральный, или попустительский. На него обычно обращается мало внимания, так как он крайне редко встречается в практике. Этот стиль характеризуется как раз отсутствием всякой системы в применении этих методов. Его типичные черты:

- уход от принятия стратегически важных решений;

- предоставление делам возможности идти своим чередом, самотеком;
- незначительный контроль подчиненных;
- использование коллективного способа принятия решений для уклонения от ответственности;
- равнодушие к критике;
- безразличие к персоналу и т.д.

Итак, приемлемость того или иного стиля руководства определяет в конечном счете производственная ситуация, описываемая множеством факторов. Отсюда должно следовать, что руководитель обязан уметь применять любые стили руководства, меняя их в зависимости от ситуации.

Следует признать, что абсолютная категоричность суждений в данном случае неуместна. Менять стили руководства "как перчатки" невозможно в силу как раз психологических причин. Дело в том, что личная предрасположенность человека к авторитарным, демократическим или нейтральным формам поведения в значительной мере определяется его темпераментом, который в свою очередь зависит от типа нервной системы человека. А это характеристика врожденная и изменить ее в принципе нельзя. Поэтому предпочтение того или иного стиля в значительной мере предопределено психологическими характеристиками самой личности руководителя.

Заведомо ясно, что если вы, например, флегматик, то авторитарные методы руководства людьми будут у вас получаться много хуже, чем демократические или нейтральные. Людям же холерического склада, наоборот, легче и естественнее применять директивные методы управления, чем играть в демократию. Таким образом, каждого из нас сама природа как бы направляет в сторону того или иного стиля поведения. Поэтому, если вы руководитель и чувствуете неодолимую потребность в авторитарных или демократических приемах, не пытайтесь радикально поменять свой стиль даже, если того требует ситуация, - ничего не выйдет.

Однако утверждать на этом основании, что со сложившимся стилем руководства вообще ничего поделать нельзя - было бы грубой ошибкой (и кстати, весьма распространенной). Превратиться в одночасье из автократа в демократа может быть и нельзя, но скорректировать свой стиль руководства, если того требуют

обстоятельства, можно и нужно! Чем разнообразнее "палитра управленческих красок" руководителя, чем шире арсенал способов воздействия на подчиненных, тем больше гарантий успеха в руководящей деятельности. Но широта эта не приходит сама собой, ее нужно формировать, тренировать.

Отмечу также, что выбор оптимального стиля руководства в диапазоне "авторитарность - демократизм" - задача совсем не простая, поскольку в ее исходных условиях заложено противоречие. Разные параметры работы подчиненных регулируются разными методами: "будить" инициативу, создавать творческую атмосферу можно только демократическими средствами, а укреплять дисциплину, исполнительность, четкость в работе - преимущественно административными (т.е. авторитарными). Снимать это противоречие на практике удастся либо ранжированием ситуационных факторов (выбираем, что на данный момент для работы группы важнее, - укрепление дисциплины или стимулирование творческого поиска), либо сочетанием командных и договорных методов управления (обеспечиваем максимум демократизма на этапе принятия решений и используем авторитаризм на стадии исполнения принятых решений).

## **1.2. Классификация подходов к руководству персоналом**

Умению руководить нельзя научить в школе, колледже или вузе. Это - природное свойство человека, которое можно лишь развить в течение жизни, приобретая для этого необходимые знания, навыки и обучаясь, переосмысливая личный опыт.

Успешный руководитель требует учета постоянно меняющихся условий жизни и деятельности людей, степени осознания ими себя как личностей, уровня их образованности, информированности и прочее. Сплав перечисленных обстоятельств образует основу того, что принято называть подходом к руководству. Под последним понимается признанная в данный момент обществом совокупность принципов отношения к работнику, управления им.

До последней четверти XX столетия в большинстве организаций практиковался технократический подход к руководству людьми. В его рамках условно можно выделить три периода:

1. Ранний технократизм исходил из того, что человек - придаток машины. Поэтому в первую очередь рекомендовалось совершенствовать технику и поменьше внимания обращать на работников. Это имело следствием жесточайшую эксплуатацию физических и духовных способностей людей (рабочий день доходил

до 16 и даже 18 часов в сутки; к труду привлекались дети с 4 – 5 лет; предельно упрощались операции и происходила деклассификация прежде высококлассных мастеров).

2. Классический технократизм признавал человека в производстве равным по значению машине. Это давало возможность осуществлять рационализацию трудовых операций с учетом особенностей и возможностей организма (антропологических, биомеханических и пр.), принимать меры по улучшению условий труда. Однако здесь полностью игнорировалась личность.

3. Гуманистический технократизм предполагал уже обращение к человеку как таковому, но обезличенное (без учета индивидуальных особенностей и интересов каждого). Это порождало психические перегрузки, нежелание добросовестно выполнять свои обязанности, безответственность и в целом неэффективное использование возможностей работников.

В конце XX века все большую популярность стало завоевывать гуманистический подход к руководству. Он ориентировался уже не на абстрактного человека, а на уникальность, неповторимость каждой личности. В его рамках организация работы персонала и управление им все больше нацелено на создание возможности для людей трудиться с максимальной отдачей, получать удовлетворение от своей деятельности, отношений в коллективе, а главное – развивать и совершенствовать себя.

Перечисленные подходы к руководству людьми получили конкретное воплощение в соответствующих его стилях. [1, стр.335]

### **1.3. Личность руководителя**

Личность руководителя можно представить в виде трех групп характеристик, которые составляют: биографические характеристики, способности и черты личности. [8, ст.36]

**Биографические характеристики.** К ним относятся:

*1.Возраст руководителя.* Проблема возрастного предела для управленческих работников высокого ранга, а также вопросы возрастного оптимума для менеджеров в тех или иных видах профессиональной деятельности существуют достаточно давно. Так, проводя анализ материалов, собранных Т. Коно, средний возраст президентов крупных японских компаний составляет 63,5 года, их

американские коллеги несколько моложе - 59 лет. Вот что думает о данной проблеме Ли Якокка, известный американский менеджер: «Если человек в возрасте 65 лет все еще может трудиться и хорошо справляется со своими обязанностями, почему он должен уходить в отставку?» Иными словами, возраст - это во многом опыт; не только природная, но и социальная характеристика человека, в том числе и руководителя.

Не всегда следует думать, что только зрелый возраст (а значит и опыт) дает право его владельцу рассчитывать на высокий пост в организационной структуре. История развития предпринимательства показывает, что у начала создания крупнейших компаний стояли нередко очень молодые люди. А. Морите, основателю и многолетнему руководителю всемирно известной “Сони корпорейшн”, в день учреждения фирмы было всего 25 лет. Свой первый миллион будущий миллиардер и президент «Оксидентал петролеум» А. Хаммер заработал в 21 год, возглавляя без отрыва от учебы в Университете небольшую фармацевтическую фирму. И таких примеров немало.

Итак, возраст руководителя не может быть ни преимуществом, ни помехой для того, чтобы эффективно управлять. Зависимость между возрастом и эффективностью руководства так и остается не определенной. [8, ст.37]

*2. Пол руководителя.* Данная характеристика привлекает в последнее время все большее внимание со стороны исследователей, которые пытаются объяснить различие между мужским и женским поведением в роли руководителя. Особый интерес и множество публикаций в различных изданиях посвящены моделям женского поведения. Это объясняется тем, что в жизни современного общества трудно найти область, в которой женщина не играла бы важной, если даже не главной роли. Женщины занимают посты президента, премьер министра, руководителя крупной политической партии, дипломата, бизнесмена и даже министра обороны.

Но исследователи отмечают, что в отдельных видах деятельности, требующих от участвующих в них людей значительной речевой активности, женщины в присутствии мужчин ведут себя робко. Поэтому женщины реже становятся лидерами и проявляют малую склонность, чем мужчины добиваться этой роли. Это объясняется тем, что мужчины обладают большей компетентностью в решении групповых задач, а также их стремлением обладать преимуществом в группе. Особое значение имеет наличие определенного стандарта поведения, принятого в обществе. От исполнителя мужской роли ожидают и соответствующее поведение.

А женщинам, для того чтобы к ним относились, как к достойным руководителям приходится доказывать свои способности и присущие им деловые качества.

Исследователи так же определили еще одно существенное различие между мужчинами и женщинами менеджерами, а именно, большой интерес женщин к отношениям между людьми. Женщины превосходят мужчин в демократичности руководства, а, следовательно, и в степени ориентации на человеческие отношения. Но, пока нельзя с уверенностью утверждать, кто более эффективен в должности руководителя: мужчина или женщина. [8, ст.37]

*3. Социально экономический статус и образование.* Данные характеристики очень важны для руководителя. Эффективный руководитель должен обладать разнообразными знаниями в области управления и бизнеса, специальных наук, связанных с деятельностью компании, иностранными языками. В настоящее время руководители стремятся овладевать не только специальными знаниями, но и экономическими, юридическими. В нашей стране повысилась необходимость у руководителей в знании иностранных языков. Этому способствовало сотрудничество многих предприятий с аналогичными иностранными организациями. И руководитель как лицо организации должен в совершенстве обладать хотя бы одним общепринятым английским языком. Повысился интерес у руководителей и к психологическим вопросам управления. Многие из них проходят обучение и стажировку в престижных западных школах бизнеса.

Социально - экономический статус человека способен оказать значительное влияние на развитие менеджерской карьеры. Как заметил Ф. Фидлер “один из наиболее надежных способов стать президентом компании - родиться в семье, которая владеет этой компанией”. Но многие руководители (например, Г.Форд, Л.Якокка) начинали свой путь с самого начала, “с нуля” и покорили высокие вершины бизнеса. Поэтому путь вверх в менеджменте не заказан никому. [8, ст.38]

Следующей составляющей личности руководителя являются способности. Все способности можно разделить на общие (к ним относятся интеллект) и специфические (знания, умения и т.п.). Наибольшее влияние на эффективность руководства оказывают общие способности, то есть интеллект. Еще в 60-е годы американский индустриальный психолог Е. Гизели, обследуя группы менеджеров, пришел к выводу, что отношение между интеллектом и эффективностью руководства носит криволинейный характер. Это значит, что наиболее эффективными оказываются менеджеры не с очень высокими или низкими

показателями интеллекта, а имеющие средний уровень. Но все эти данные не являются каким-то стандартом для интеллектуального потенциала. Какой-то конкретный эффективный руководитель может иметь достаточно низкие результаты по проведенному тесту интеллекта.

Более поздние исследования, проведенные Ф. Фидлером и А. Лейстером, показали, что на взаимосвязь между интеллектом и эффективностью работы оказывают воздействие и другие факторы. К ним относятся: мотивация и опыт руководителя, а также его отношения с вышестоящим руководством и подчиненными.

Недостаточная мотивация и опыт руководителя, слабая поддержка его со стороны подчиненных и напряженные отношения с вышестоящим руководством имеют как следствие снижение влияния интеллекта руководителя на эффективность его деятельности.

К специфическим способностям личности можно отнести специальные умения, знания, компетентность, информированность. Не стоит особо доказывать и приводить примеры на конкретных личностях, насколько важны для успешного выполнения управленческой деятельности эти способности. [8, ст.38]

Следующая характеристика руководителя - черты личности. К числу наиболее часто упоминаемых в различных исследованиях черт личности относятся: доминантность, уверенность в себе, эмоциональная уравновешенность, стрессоустойчивость, креативность, стремление к достижению цели, предприимчивость, ответственность, надежность в выполнении задания, независимость, общительность.

Рассмотрим каждую из этих характеристик в отдельности.

*Доминантность или способность влиять на людей.* Руководителю необходимо обязательно обладать данной характеристикой, так как трудно представить, как можно эффективно управлять людьми, не оказывая на них влияния. Влияние на людей должно быть основано не только на должностных полномочиях, но и на психолого-педагогических особенностях общения руководителя с подчиненными. Влияние должно иметь основой справедливый подход руководителя к подчиненному.

*Уверенность в себе.* Влияние этой характеристики непосредственно отражается на подчиненных, которые в случае уверенности руководителя ощущают спокойствие, поддержку, защиту, надежность, уверенность в завтрашнем дне. Таким образом, определенный психологический комфорт обеспечивает и повышает мотивацию к

выполнению задания. Неуверенный в себе руководитель не может вызывать доверие и уважение к себе как со стороны подчиненных, так и со стороны руководителей равного или более высокого ранга. [8, ст.39]

*Эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость.* Эмоциональная уравновешенность должна проявляться в контроле со стороны руководителя за своими эмоциональными проявлениями. Отношения между менеджером и подчиненными должны быть ровными, деловыми и не зависеть от личной симпатии и собственного настроения. Эмоциональная уравновешенность сказывается на эмоциональном состоянии подчиненных. Негативный всплеск эмоций у руководителя может понизить чувство уверенности у подчиненных, следствием этого будет снижение их деловой активности. Работники будут вынуждены бороться с собственными чувствами, а не с рабочими проблемами. Эмоциональная неуравновешенность может подрывать имидж руководителя в глазах деловых партнеров. Но постоянное подавление негативных эмоциональных реакций, сдерживание их способны обернуться неприятными для личности последствиями - невротами и развивающимися на их основе психосоматическими заболеваниями типа, например, гипертонической болезни или язвенной болезни желудка. Поэтому руководитель должен обратить особое внимание на средства эмоциональной разрядки. *Креативность или способность к творческому решению задач.* Залогом эффективного руководства является то, способен ли руководитель видеть элементы новизны и творчества в деятельности своих подчиненных, а также поддерживать их начинания.

*Стремление к достижению цели и предприимчивость* - важнейшие черты современного руководителя. В тесной связи с ними находится склонность личности к риску. Руководитель не должен останавливаться на половине дела, должен быть способен рисковать и просчитывать свой риск. Хороший руководитель занимается бизнесом не столько ради денег, (они являются для него показателем успеха, а не средством обогащения), а, сколько из-за постоянной необходимости концентрации всех умственных способностей для решения бесконечного количества разнообразных проблем. Бизнес для хорошего руководителя является необходимым стимулом и жизненно важной дозой адреналина. [8, ст.40]

*Ответственность и надежность в исполнении заданий.* Дефицит этих человеческих качеств мы постоянно ощущаем в повседневной жизни. Руководитель должен предпочитать ситуации, в которых необходимо нести персональную ответственность за принятое решение. Руководитель должен быть ответственным и надежным человеком, так как он является примером и олицетворением

идеальной личности у своих подчиненных.

*Независимость.* Данная характеристика, несомненно, является важной личностной чертой руководителя, обеспечивающей ему успешность действий в различных сферах жизни организации. Какие бы советы ни принимал руководитель от окружающих его людей, конечное решение он принимает всегда сам. Чем самостоятельнее ведет себя руководитель, тем больше проявляется его независимость. Но это не исключает необходимости прислушиваться к мнению коллег или подчиненных. Главное, чтобы руководитель имел свою точку зрения на возникающие проблемы, свое профессиональное и человеческое лицо, а также поддерживал это свойство в подчиненных. Но чрезмерная независимость руководителя может перерасти в самодурство и волюнтаризм. Независимость, реализуемая таким образом, способствует снижению эффективности менеджмента.

*Общительность.* По результатам научных исследований более трех четвертей своего рабочего времени руководитель затрачивает на общение. Поэтому коммуникационные способности у руководителя должны быть достаточно высокими. Многие деловые связи, руководство подчиненными начинается с общения. [8, ст.41]

В последние годы благодаря проводимым за рубежом опросам менеджеров удалось выявить ряд характеристик, которыми необходимо обладать для успешного ведения дел в организации. Для примера можно сравнить качества руководителей, которые наиболее ценятся в Финляндии и Японии. Искусство менеджмента достигло в этих странах высокого уровня. Эти данные нужно учесть российским руководителям, которые начинают внедрять полученные теоретические основы в практику хозяйственной деятельности.

*Факторы успешной деятельности финских менеджеров:* умение создавать результаты и желание много работать для их достижения; готовность использовать открытый способ управления, приветствующий сотрудничество; искусство принимать быстрые решения; способность сосредотачиваться на настоящем и будущем; способность видеть изменения, происходящие как внутри организации, так и вне ее и использовать их; готовность к близким социальным взаимоотношениям; готовность к общему руководству; творческий подход; постоянное совершенствование и хорошая общая психическая и физическая формы; умение правильно использовать свое время; готовность к мотивации себя и персонала; готовность работать во главе хорошо подготовленного и

профессионального персонала; готовность к политическому руководству; международный кругозор.[8, ст.39]

#### **1.4. Категории поведения руководителя Г. Юкла**

Наиболее существенный вклад в изучение деятельности руководителя в последние годы внес Гарри Юкл, который разработал девятнадцать категорий поведения менеджера. Этот список может быть использован при обучении молодых и переобучении опытных руководителей. Поможет им понять, что должен включать в себя процесс управления коллективом. Работа Юкла позволяет менеджерам создать правильный образ руководителя, просчитать правильность различных действий. И все это делается с целью выведения процесса производства на качественно новый уровень.

1.Главный акцент на производство. Данная сторона деятельности руководителя включает все мероприятия, осуществляемые с целью увеличения производительности и эффективности производственного процесса, в том числе и контроль. *Пример. Руководитель бригады призывает подчиненных на конвейере быть более внимательными, не пропускать бракованные детали.*

2.Чуткость, внимательность. Данные категории являются необходимыми в деятельности руководителя. Менеджер, чтобы сохранить и укрепить свою позицию, должен быть исключительно внимательным к его членам, строг и объективен. Он должен оказывать определенную поддержку людям, которые в него верят. *Пример. Заметив расстройство на лице подчиненного, руководитель проявляет максимум участия, и по возможности решает проблему.*

3. Воодушевление. Подобная черта всегда с положительной стороны характеризует руководителя, обладающего ею. Способность лидера стимулировать энтузиазм у членов коллектива, вселять в них уверенность в собственных силах, вдохновлять на выполнение любых заданий является в значительной мере залогом успеха всего дела. *Пример. Мой руководитель сказал мне, что возглавляемая мною группа дизайнеров является лучшей из тех, с кем ему приходилось работать, а значит успех новой продукции обеспечен, уровень продаж побьет все рекорды компании.*

4.Похвала и признание. Использование таких методов поощрения служащих являются залогом эффективности всего производства. Руководитель может выразить признательность за качественно выполненную работу, поблагодарить за особый вклад в производство, выразить уверенность в сохранении подобного

отношения в дальнейшем. *Пример. На собрании наш менеджер сказал, что он очень удовлетворен проделанной работой и благодарен за приложенные дополнительные усилия к ее выполнению.*

5. Вознаграждение за деятельность на благо фирмы. Руководитель может выразить свою признательность подчиненному в виде подарка или денежной премии, либо повышение в должности, либо предоставления более благоприятных условий работы, либо увеличения времени отпуска и т. д. *Пример. Наш руководитель установил денежное вознаграждение в размере 10% от месячной ставки заработной платы каждому сотруднику, который приведет нового клиента.*

6. Участие в принятии решений. Руководитель проводит консультирование с подчиненными по важным вопросам ведения дел в компании, позволяет им вносить корректировки в принятые им решения. *Пример. Мой руководитель попросил меня принять участие в совещании по поводу изменения графика работ.*

7. Передача полномочий. Руководитель передает часть своих функций подчиненным, а соответственно распределяет часть ответственности, при этом члены коллектива сами решают, как наиболее правильно подойти к выполнению порученных им работ. *Пример. Мой руководитель передал мне проект проведения модернизации одного из участков производства и предоставил мне право самому разработать методики его осуществления.*

8. Разъяснение ролей. Руководитель доводит до сведения подчиненных их обязанности и степень ответственности, объясняет правила, нормы поведения и работы в данной организации, дает им понять, чего конкретно он хочет от каждого из них. *Пример. Мой руководитель довел до моего сведения объем работы, который мне необходимо выполнить в рамках нового проекта, и объяснил, в чем конкретно будут состоять мои обязанности.*

9. Постановка целей. Руководитель уделяет внимание важности каждого из выполняемых поручений, объясняет общую задачу, дает оценку скорости выполнения каждого из заданий, обеспечивает надежную обратную связь. *Пример. Руководитель собрал совещание для обсуждения полученных квот на продажи на следующий месяц.*

10. Обучение. Руководитель определяет потребность в переподготовке и повышении квалификации для своих подчиненных. *Пример. Мой руководитель предложил мне посетить курсы повышения квалификации за счет фирмы, на что я ответил, что придется заканчивать работу несколько раньше.*

11. Распространение информации. Руководитель держит подчиненных в курсе всех событий, происходящих в фирме, включая сведения о деятельности всех подразделений внутри организации и за ее пределами. Доводит до сведения работников все решения, принятые высшим руководством, а также информацию о проведении общественных акций, встреч и конференций. *Пример. Наш непосредственный руководитель посвятил нас в планы высшего руководства провести некоторые преобразования в сфере экономической политики фирмы.*

12. Решение проблем. Руководитель берет на себя инициативу по решению возникающих в процессе работы проблем. Эту инициативу он должен доводить до конца. *Пример. Наше подразделение получило срочное задание, на выполнение которого был дан всего один день, но именно в этот день двое человек из бригады отсутствовали по болезни. Руководитель принял решение в порядке исключения на один день снять двух рабочих с другого участка и передать их в распоряжение нашей бригады.*

13. Планирование. Руководитель составляет четкую программу действий по воплощению в жизнь поставленных целей (оперативные планы, стратегии достижения целей, графики работ, сроки исполнения). *Пример. Мой руководитель пояснил, что особые обстоятельства заставляют нас подготовить квартальную финансовую отчетность в течение трех дней, а не четырех, как это бывало обычно.*

14. Координация действий. Руководитель обязан обеспечивать четкую координацию между различными подразделениями организации, привлекать к этому процессу подчиненных, объяснять, насколько важна для производства четкая координация работ. *Пример. Руководитель проследил, чтобы к моменту поступления в цех полуфабрикатов оборудование по их переработке было уже готово, а на складе имелось бы место под готовую продукцию. Это позволило не нарушать ритмичности работ. [7, ст.256]*

15. Облегчение работы. Руководитель оказывает подчиненным поддержку, снабжая необходимым сырьем, обеспечивая дополнительными удобствами на рабочих местах, выявляет и устраняет разного рода проблемы, удаляет помехи из производственного процесса. *Пример. Я попросил своего руководителя предоставить дополнительную партию материалов, чтобы не останавливать производство в виду того, что месячная норма их была уже исчерпана, на что и получил положительный ответ.*

16. Привлечение консультантов. Руководитель поддерживает контакты со специалистами в различных областях и в случае необходимости прибегает к их помощи, совету, консультации. *Пример. При покупке нового программного пакета мой руководитель воспользовался советом специалиста о совместимости программного обеспечения с техникой, имеющейся в нашем распоряжении.*

17. Налаживание благоприятного климата в коллективе. Руководитель делает все, чтобы в среде его подчиненных сохранялась атмосфера доверия и взаимопонимания, кооперации и взаимопомощи. *Пример. менеджер по продажам собрал вместе весь свой отдел и организовал неофициальную встречу за обедом с целью дать каждому из них познакомиться с новым торговым представителем компании в одном из регионов страны.*

18. Управление конфликтами. Каждый руководитель должен стремиться к тому, чтобы избегать любого рода конфликтных ситуаций в своем коллективе. Для этого он может проводить определенную профилактическую работу. Если же избежать такой ситуации не удалось, то бремя решения проблемы снова ложиться на плечи лидера. *Пример. Руководитель привлек двух специалистов к работе над производственной программой. Они, однако, не сошлись в своем отношении к поставленной задаче. Руководитель сам выступил в качестве буфера, посредника, в результате чего задача была решена.*

19. Дисциплина и критика. Любой управляющий в своей деятельности сталкивается с ситуациями, когда необходимо восстановить пошатнувшуюся дисциплину, покритиковать подчиненных за недобросовестность, нарушение инструкций, некачественный труд. Дисциплинарными воздействиями могут быть официальное предупреждение, лишение премий, понижение в должности, увольнение. *Пример. Мой руководитель был огорчен тем, что один из моих коллег в очередной раз допустил одну и ту же оплошность. Он предупредил подчиненного, чтобы впредь тот относился к заданиям более внимательно. [7, ст.258]*

Следовательно, работа Юкла позволяет проследить большое влияние, которое оказывает деятельность руководителя на подчиненных, атмосферу в коллективе и результаты работы.

Я рассмотрел и оценил достаточно большой перечень разнообразных личных характеристик руководителя, которые способствуют эффективности его работы. Мне кажется, что для успеха в работе руководитель не должен обладать всеми этими характеристиками одновременно. Для лучшего руководства необходим

какой - то определенный минимум. Но, что представляет собой этот минимум, из каких конкретно личностных особенностей он должен состоять - сказать трудно или невозможно. Каждый руководитель сам должен сделать выбор, учитывая свои индивидуальные способности и специфику стоящих перед ним профессиональных задач.

## **Заключение по главе 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, а руководитель не использует только один определенный стиль управления. Он всегда вынужден менять его в соответствии с изменениями условий, в которых существует фирма. При этом он должен обращать внимание не только на изменения во внешнем окружении фирмы, но и на изменения, происходящие внутри фирмы. Сейчас руководитель должен больше внимания уделять тому, что происходит в коллективе, личным качествам сотрудникам, прислушиваться к их мнению. От выбранного стиля руководства также зависит атмосфера в коллективе и взаимоотношения руководителя с сотрудниками, авторитет руководителя. Если руководитель готов прислушиваться к мнению других, давать возможность работникам самим принимать некоторые решения, то он может быть уверен, что производительность будет только возрастать, а сотрудники будут удовлетворены своей работой, и в коллективе будет взаимопонимание. Классификация стилей дана для того, чтобы руководители, изучив все стили, могли взять их положительные стороны и комбинировать их. Мне кажется, что это принесет большую пользу, чем использование какого-либо одного стиля управления.

## **2. КЛАССИФИКАЦИЯ СТИЛЕЙ РУКОВОДСТВА**

### **2.1. “Одномерные” стили руководства**

Используя для анализа различные источники можно определить разные классификации стилей руководства. Существует два подхода к изучению стилей: традиционный и современный. К традиционному подходу относятся “одномерные” стили управления. “Одномерные” стили, характеризуются одним каким - то фактором, к ним относятся: авторитарный, демократический и либерально-попустительский.

Изучение стиля руководства и само возникновение этого понятия связаны с именем известного психолога К. Левина. В 30-е годы вместе со своими сотрудниками провел эксперименты, и определил три ставших классическими стили руководства: авторитарный, демократический, нейтральный (анархический). Позднее предпринимались попытки терминологических изменений, и те же самые стили руководства обозначаются как директивный, коллегиальный и попустительский (либеральный).

Начать рассмотрение стилей руководства необходимо с рассмотрения системы Дугласа Мак Грегора. Исследования Мак Грегора показывают, что изначальным двигателем поставленной цели являются, прежде всего, желания руководителя. Если руководитель верит в то, что его работники справятся с поставленной задачей, он подсознательно управляет ими так, чтобы улучшить их деятельность. Но если действия руководства отличаются неуверенностью, это приводит к перестраховке, а, следовательно, тормозит развитие.

Работы Мак Грегори помогают менеджерам избегать неуверенности и стремиться к достижению максимального успеха. Он описывает систему руководства с двух противоположных позиций, каждую из которых может занять руководитель по отношению к своим подчиненным. Одна из крайних позиций названа теория X, а другая теория Y. [7, ст.245]

### **Теория X.**

Теория X описывает такой тип руководителя, который стоит на позиции директивных, авторитарных методов управления, так как относится к своим подчиненным недоверчиво. Наиболее часто они выражают свое отношение следующим образом.

Каждому человеку от природы присуще нежелание работать, поэтому он старается избегать затрат труда, где это только возможно.

Люди стараются избегать прямой ответственности, предпочитают быть ведомыми.

Каждый человек стремится обеспечить себе полную безопасность.

Чтобы заставить каждого из членов коллектива работать на достижение единой цели, необходимо применять различные методы принуждения, а также напоминать о возможности наказания.

Руководитель, придерживающийся подобной позиции по отношению к своим подчиненным, как правило, ограничивают степень их свободы, автономии в организации, стараются не допускать служащих к участию в управлении компанией. Он стремится упростить цели, разбить их на более мелкие, каждому подчиненному поставить отдельную задачу, что позволяет легко контролировать ее исполнение. Иерархия в таких организациях, как правило, очень строгая, каналы сбора информации работают четко и оперативно. Руководитель такого типа удовлетворяет элементарные потребности своих подчиненных и использует автократичный стиль управления. [7, ст.246]

## **Теория У.**

Она описывает идеальную ситуацию, в которой взаимоотношения в коллективе складываются, как партнерские и становление коллектива проходит в идеальной среде.

Эта теория представляет собой оптимистичный взгляд на работу организации и включает в себя следующие положения.

Работа не является для любого из нас чем-то особенным. Человек не отказывается от выполнения тех или иных обязанностей, а стремится взять на себя определенную ответственность. Работа для человека так же естественна, как и играть.

Если члены организации стремятся достичь поставленных стилей, они развивают самоуправление, самоконтроль, делают все возможное для достижения целей.

Награда за работу будет строго соответствовать тому, как выполнены стоящие перед коллективом задачи. Чем больше вознаграждения за работу предлагает руководства компании, тем качественнее и производительнее должны выполнять свои функции подчиненные.

Изобретательность и творческое начало остаются скрытыми в подчиненных из-за высокого развития технологий.

Значительных успехов в работе достигают руководители, придерживающиеся как теории Х, так и теории У. Но каждый менеджер должен сначала оценить, возможно, ли в тех условиях, в которых находится организация, применение теории У, а также какие последствия может вызвать применение теории Х.

Существуют такие условия, при которых развитие организации осуществляется по принципам теории У. Руководитель в данном случае в условиях равноправия имеет полную поддержку со стороны подчиненных и руководителей среднего звена. При этом он для подчиненного является наставником. Они могут иметь различные позиции по иным вопросам, но мнение друг друга обязаны уважать. Менеджер, придерживающийся теории У, позволяет подчиненному самому устанавливать сроки выполнения заданий, если он хочет совмещать различные виды деятельности.

Концепции, соответствующие теории У, действуют наиболее эффективно в ситуации, когда все члены коллектива адаптированы к подобному стилю управления. Такие профессии, как научный сотрудник, учитель, медик, наиболее приспособлены к руководству по теории У.

Низко квалифицированные работники, требующие постоянного надзора и контроля, как правило, лучше адаптируются к управлению по теории Х.

Широкое применение теории У в работе управления позволяет достичь высокого уровня производительности, развить творческий потенциал у работников, создавать гибкие рабочие места, поощрять коллективный труд, а также достичь высокого уровня квалификации персонала. [7, ст.247]

В рамках “одномерных” стилей управления можно рассматривать две модели. Классическая модель классификации стилей руководства, предложенная К. Левиним и альтернативная ей модель классификации стилей Лайкерта. Рассмотрим и произведем анализ данных моделей. Модель К. Левина основана на том, что главная роль при классификации стилей руководства была отдана свойствам личности и особенностям характера руководителя. В модели Лайкерта в эту основу положен ориентир руководителя либо на работу, либо на человека. Обе рассматриваемые модели относятся к поведенческому подходу, который создал основу для классификации стилей руководства. Эффективность руководства согласно этому подходу определяется тем, как относится менеджер к своим подчиненным.

## **2.2. “Многомерные” стили руководства**

В современных условиях успех дела предопределяется не только характером отношений между руководителем и подчиненным и степенью их свободы, которая им предоставляется, но и рядом других обстоятельств. Выражением этого являются “многомерные” стили управления, которые представляют комплекс

взаимодополняющих, переплетающихся подходов, каждый из которых независим от других, поэтому может реализовываться наряду с ним. [1, ст.277]

Первоначально сложилась идея “двумерного” стиля управления, который основывается на двух подходах. Один из них ориентируется на создание в коллективе благоприятного морально-психологического климата, налаживание человеческих отношений, а другой – на создание надлежащих организационных и технических условий, при которых человек полно сможет раскрыть свои способности. [6, ст.176]

### **2.2.1. Модель Р. Танненбаума и У. Шмидта**

Роберт Танненбаум и Уоррен Шмидт в результате исследований пришли к выводу, что менеджеры с трудом решают проблемы в рамках различных стилей управления. Прежде чем решить какими должны быть действия – демократичными или автократичными – в разных ситуациях, руководителю необходимо рассмотреть три серии вопросов:

#### **1. Вопросы личного характера.**

Руководитель должен оценивать свои собственные взгляды, наклонности, уровень доверия к себе со стороны подчиненных, степень своей решительности.

#### **2. Вопросы, касающиеся подчиненных.**

Руководитель должен оценить склонность членов своего коллектива к независимости, ответственности, интересы подчиненных, уровень знаний, стремление быть вовлеченным в процесс принятия решений.

#### **3. Вопросы, касающиеся особенностей конкретной ситуации.**

Наиболее важной особенностью, которую необходимо учитывать при выборе стиля поведения, является причина возникшей проблемы. Необходимо обратить внимание на компетенцию группы по данному вопросу, временные рамки, отведенные на принятие решения, тип и историю развития организации.

Исследователи скомбинировали эти три серии вопросов и на этой основе создали континуум стилей руководства. Он помогает менеджеру рассмотреть все возможные варианты выбора поведения от абсолютно авторитарного до полностью демократического. [7, ст.258]

**Авторитарный режим** – это когда, *менеджер*: имеет полную власть и никаких преград для ее использования; сохраняет за собой право на любые чрезвычайные полномочия; имеет определенный набор уникальных знаний и навыков; руководит формально, не является действительным лидером, не имеет поддержку и понимание.

*Подчиненные*: зависимы от своего руководителя; не имеют возможности высказывать свое мнение; имеют невысокую квалификацию; могут подвергнуться применению чрезвычайных полномочий; не обладают независимостью; становятся последователями авторитарного режима.

*Ситуация на рабочих местах*: царит строгая дисциплина, посредством строгого контроля. Уровень прибыли не высок. Осуществляется жесткий контроль объема затрат на производство. Существует постоянная опасность травматизма. Работа не требует высоких профессиональных навыков, часто производится переоборудование, смена производственного процесса.

*Возможные последствия использования данного стиля*: беднеет общение, снижается адаптация рабочих к резким преобразованиям; деятельность носит рутинный характер; творческий рост практически исключен. [7, ст.259]

**Демократический режим** – это когда, *менеджер*: имеет ограниченную власть, может сам устанавливать рамки ее применения либо принимает условия; группа может снять его с должности и заменить членами коллектива; является зависимым от временных рамок в своей деятельности; может применять ограниченное число санкций по отношению к подчиненным.

*Подчиненные*: осуществляют контроль над методами управления; чаще всего имеют такие профессии, как ученые, инженеры, менеджеры и т.д.; имеют высокие профессиональные навыки; любят строгий порядок, но не авторитарный; имеют высокие социальные потребности.

*Ситуация на рабочих местах*: цели деятельности доступны и понятны всем. Ответственность и контроль разделены между руководителями разных уровней. Всегда существуют временные границы для выполнения задания. Преобразования носят поступательный, прогрессивный характер. Реальный риск здоровья очень низок. Широко используется коллективный труд.

*Возможные последствия использования данного стиля*: человек приспосабливается к зависимости от коллектива, теряет способность самостоятельно мыслить. В

экстремальных ситуациях возможны проблемы при принятии решений. [7, ст.260]

**Режим слабого, безынициативного руководства** – это когда *менеджер*: не обладает реальной властью; не ограничен временными рамками; не сменяем на должности, так как всех такое положение устраивает; не может применять никаких санкций; не обладает знаниями по специфике производства.

*Подчиненные*: имеют больше власти, чем руководитель; не принимают порядок; легко поднимают мятеж, забастовку; слабо организованы; это обычно ученые или другие рабочие с редкими знаниями, осознающими свою необходимость.

*Ситуация на рабочих местах*: нет четко определенных целей организации. Нет структуры в организации. Существует только система самоконтроля. Не ограничено время на выполнение заданий. Преобразований и изменений в системе труда практически не происходит. Атмосфера на рабочих местах мягкая, благоприятная. Для выполнения профессиональных функций требуются высокие навыки и особые знания.

*Возможные последствия от использования данного стиля*: применение подобного стиля организации работы может повлечь за собой дробление коллектива, изоляцию личности, непонимание, хаос. А также опасно отсутствие взаимопонимания, взаимопомощи, единого руководства. Это может привести к тому, что усилия в профессиональной деятельности будут направлены на бесполезную борьбу и отстаивание своих интересов и взглядов. [7, ст.261]

### **2.2.2. Модель “путь - цель” Т. Митчела и Р. Хауса**

Данная модель имеет много общего с теорией ожидания, относящейся к мотивации, которая была разработана Терексом Митчелом и Робертом Хаусом. Их подход получил название “путь - цель” на основе выводов о том, что преуспевающий руководитель обязан выполнять три вида задач. Руководитель должен объяснить подчиненным, как наилучшим образом достичь поставленных целей, разработать и внедрить методы их достижения. В процессе выполнения производственных функций руководитель осуществляет координационную и направляющую деятельность. Кроме того, в процессе работы можно снижать или повышать интенсивность деятельности подчиненных. Подход “путь - цель” объясняют воздействие, которое оказывает поведение руководителя на мотивацию, удовлетворенность и производительность труда подчиненного.

Ниже приведены некоторые приемы, с помощью которых руководитель может влиять на пути или средства достижения целей:

- 1) Разъяснение того, что ожидается от подчиненных;
- 2) Оказание поддержки, наставничество и устранение сковывающих помех;
- 3) Направление усилий подчиненных на достижение цели;
- 4) Создание у подчиненных таких потребностей, находящихся в компетенции руководителя, которые он может удовлетворить;
- 5) Удовлетворение потребностей подчиненных, когда цель достигнута. [5, ст.504]

Эта модель включает четыре стиля управления, использование которых определяется ситуацией, предпочтениями и личными качествами исполнителей, степенью их уверенности в своих силах и возможности воздействовать на ситуацию.

Если у сотрудников большая потребность в самоуважении и принадлежности к коллективу, то наиболее эффективным считается *“стиль поддержки”*, аналогичный стилю, ориентированному на налаживание человеческих отношений. Когда сотрудники стремятся к автономии и самостоятельности, эффективнее использовать *“инструментальный” стиль*, сходный со стилем, ориентированным на создание организационно – технических условий производства. Подчиненные, когда от них ничего не зависит, желают быстрее выполнить задание, предпочитают, чтобы им указывали, что и как нужно делать, и создавали необходимые условия работы.

Если подчиненные стремятся к высоким результатам и уверены, что смогут их достичь используется *стиль, ориентированный на “достижение”*, когда руководитель ставит перед ними посильные задачи и ожидает, что они без принуждения будут стремиться по мере возможности к их самостоятельному решению, а ему останется лишь обеспечить необходимые условия.

*Стиль руководства, ориентированный на участие подчиненных в принятии решений* соответствует ситуации, когда подчиненные стремятся реализовать себя в управленческой деятельности. Руководитель должен делиться с ними информацией и использовать их идеи в процессе подготовки и принятия решений.

В многозначных ситуациях, как считают авторы, лучше использовать *“инструментальный” стиль*, так как руководитель лучше видит ситуацию в целом, и его указания могут служить для подчиненных хорошим ориентиром. Если задача с самого начала приносит подчиненным удовлетворенность, стиль поддержки малоэффективен. Но если задание не удовлетворяет подчиненных, стиль поддержки будет как раз уместен. [2, ст.293]

Модель Т. Митчела и Р. Хауса “путь – цель” отличается от всех остальных тем, что она не содержит целенаправленных попыток определения эффективного стиля управления в конкретных условиях. Эта модель основывается на позиции сочетания различных стилей и доказывает, что руководители должны быть гибкими в своих действиях.

### **2.2.3. Модель принятия решения руководителем Врума – Йеттона**

По мнению авторов данной модели, в зависимости от ситуации, особенностей коллектива и характеристик самой проблемы можно выделить пять стилей управления. Эти пять стилей представляют континуум, начиная с автократического стиля принятия решений (А и Б) затем консультативный (В и Г) и завершается полным участием (Д).

А – Руководитель сам принимает решения на основе имеющейся информации.

Б – Руководитель сообщает подчиненным суть проблемы, выслушивает их мнения и принимает решение.

В – Руководитель излагает проблему подчиненным, обобщает высказанные ими мнения и с учетом их принимает собственное решение.

Г – Руководитель совместно с подчиненными обсуждает проблему и в результате вырабатывается общее мнение.

Д – Руководитель постоянно работает совместно с группой, которая или вырабатывает коллективное решение, или принимает лучшее, независимо от того, кто его автор.

При выборе стиля руководители пользуются следующими основными критериями:

- наличие достаточной информации и опыта у подчиненных;
- уровень требований, предъявляемых к решению;
- четкость и структурированность проблемы;

- степень причастности к делам организации и необходимость согласовывать с ними решения; вероятность того, что единоличное решение руководителя получит поддержку исполнителей;
- заинтересованность исполнителей в достижении целей;
- степень вероятности возникновения конфликтов между подчиненными в результате принятия решений.

В зависимости от этих критериев руководитель использует пять перечисленных стилей управления.

Данная модель отличается от других ситуационных моделей тем, что ее основа – принятие решений, но она аналогична другим подходам тем, что еще раз показывает руководителю, что нет оптимального метода влияния на подчиненных. Оптимальность стиля зависит от меняющихся переменных ситуаций принятия решений.

Следовательно, если переходить от одной модели к другой можно заметить их усложнение, включение в рассмотрение все большее количество факторов, влияющих на тот стиль руководства, которого будет придерживаться менеджер в конкретной ситуации и в конкретном коллективе. И это означает, что руководитель должен уметь вести себя по-разному в различных ситуациях.

### **3. Влияние стиля руководства на социально-психологический климат коллектива организации**

В многочисленных определениях и интерпретациях социально-психологического климата, предложенных на Западе, имеется одна общая черта: везде говорится о взаимодействии индивида с организационной средой.

Выявление релевантных факторов при описании личности, с одной стороны, и организации - с другой, а также установление значимых для поведения индивида связей и взаимодействий между ними породили теоретические противоречия, ставшие на многие годы "камнем преткновения" на пути изучения в социальной психологии США проблем социально-психологического климата.

В американской психологии возникло большое число различных, часто противоречивых концепций социально-психологического климата. Эти концепции отличаются и понятийным аппаратом, чему нередко способствовала небрежность в

использовании терминологии, и методологическими подходами.

Сложность в изучении понятийного аппарата заключается не столько в многообразии используемых понятий, сколько в том, что одни и те же явления часто раскрываются через разные понятия и, наоборот, в одинаковые понятия часто вкладывают различное содержание. Американский психолог, один из создателей психологической теории организации - К. Левин - пользовался понятием "социальная атмосфера", которое и до сих пор встречается в работах некоторых американских авторов. И, хотя Левин не дал точного определения этому понятию, среди психологов установилось своего рода согласие, что под ним понималась некая совокупность психологических характеристик среды и что оно является синонимом понятий "климат среды", "климат организации".

Центральное место среди них занимает понятие "климат организации", или "организационный климат". Причем число определений настолько велико, и они так разнообразны, что американские психологи предпочитают идти по пути выделения наиболее общих для разных определений признаков. Так, изучив точки зрения многих авторов, Р. Таджури считает, что климат - это относительно устойчивое качество внутренней среды организации, которое:

- 1) чувствуется членами этой организации;
- 2) влияет на их поведение;
- 3) может быть описано по ряду измерений в ценностных понятиях, принятых организацией (3; с.572).

Дж. Кэмпбелл и его соавторы выделяют для характеристики климата организации, следующие четыре фактора: степень автономии действий для индивида; степень структурно-ролевой спецификации его положения; тактику вознаграждений; уровень взаимоподдержки, теплоты и внимания в отношениях между членами организации (8; с.625).

Приведенные определения климата отличаются лишь разной расстановкой акцентов и включением некоторых дополнительных признаков. Так, Литвин и Стрингер придают особое значение степени структурированности ролей, Шнейдер и Бартлетт - типу лидерства, Стерн, Пэйс, Горман и Мэллой подчеркивают значение возможностей и условий для возникновения и применения новых идей и методов, а также для интеллектуально-профессионального роста и развития членов организации. Среди многих других факторов, выделяемых различными авторами в

качестве признаков и измерений климата организации, можно назвать степень бюрократизации организации, "мораль группы", ценностные системы или ценностные установки членов организации и т. д. Встречаются и такие крайности, когда, по меткому выражению Бенниса, "изучаются люди без организации" или "организация без людей". В первом случае происходит психологизация сложной проблемы, отрыв ее от реальных условий действительности, во втором, - наоборот, переменные величины социологического характера вытесняют психологическое содержание исследуемого вопроса.

Дифференциация исследований климата в зависимости от их объектов и целей привела к возникновению новых, более узких и специализированных понятий. Так, Шнейдер и Халл, изучая проблему удовлетворенности своей деятельностью среди священников, стали пользоваться понятием "климат работы". Центральным фактором, определяющим содержание этого вида климата, были сама работа и среда, в которой она велась.

Таджури предложил дальнейшее дробление понятия климата. Он считает необходимым, например, различать "административный климат" и "климат менеджмента". Под первым понимался ряд факторов, определяющих условия работы администраторов различных уровней, под вторым - общие принципы отношения к человеку в той или иной организации.

Если объединить различные концепции по общим для них редуционистским приемам, то можно выделить следующие типы редуционизма при решении проблемы социально-психологического климата: личностный, структурно-функционалистский и субъективно-перцептуальный. Предлагая такое деление, я ставлю целью лишь выделить тот основной элемент (или элементы), который положен в основу понимания климата у разных авторов.

Личностный редуционизм. Сторонники этой концепции определяют и оценивают климат организации с позиций критерия соответствия условий в организации тем ожиданиям (ожиданиям), которыми руководствуется личность. Этот подход в известной степени отражает влияние тезиса о принципиальной несовместимости интересов организации (капиталистической) и потребностей зрелой личности. Названный тезис, выдвинутый известным теоретиком в области психологии организации К. Аргирисом в 1957г., фиксирует в психологических понятиях антагонистический характер отношений между человеком и организацией (6; 462с.). Методологической базой для личностно-редуционистских концепций климата служит прямо или косвенно теория личности Мэррея. В довольно сложной

эkleктичной "персонологии" Мэррея (термин, введенный им для исследований личности) одно из центральных мест занимает проблема мотивации, а также вопрос о взаимодействии личности с окружающей средой. Проблема мотивации решается им через детальную разработку своеобразной иерархии потребностей. Под ними он понимает "конструкции, выступающие в качестве силы, которая организует перцепцию, аперцепцию, интеллектуальный процесс, стремление к действию и действие таким образом, чтобы трансформировать в определенном направлении существующую и неудовлетворяющую (индивида) ситуацию" (18; с.622). Мэррей насчитал около 20 постоянных потребностей, свойственных, по его мнению, личности.

Итак, редукция такого сложного явления, как социально-психологический климат организации, к вопросу об удовлетворении тех или иных потребностей индивида оказывается несостоятельной. Она отражает стремление психологизировать социальные факторы, составляющие неотъемлемую часть климата организации, что ведет к искаженному пониманию климата, затрудняет теоретическую разработку всей проблемы в целом и приводит к обедненным практическим выводам.

Структурно-функционалистский редукционизм. "Если мы имеем дело с концепцией организационного климата, - пишут Пэйн, Файнман и Уолл, - то надо принять за аксиому, что объектом анализа является организация" (5). Стремление найти критерии климата вне сферы индивидуальных потребностей привело к тому, что многие исследователи стали изучать с этой целью структурно-функциональные характеристики организаций. В результате возникла путаница, вследствие которой описание климата стало нередко подменяться описанием структуры и функциональных особенностей организации. Этой путанице способствовало также то, что для исследования структуры и климата зачастую оказывались пригодными одни и те же методические инструменты, особенно когда речь шла о субъективных (т. е. перцептуальных) методах оценки. В ряде случаев высказывались гипотезы, предполагавшие весьма жесткую и однозначную связь между характеристиками структуры организации и ее климатом. Так, Марч и Саймон предположили в 1958г., что более крупные и бюрократические организации создают климат, способствующий более высокому уровню конформизма, отчуждения, подозрительности и меньшей заинтересованности в работе. В 1965г. Индик получил определенные зависимости между структурно-функциональными характеристиками организации (размерами, степенью специализации рабочих функций, централизации, уровнем координации и т. д.) и ее климатом. Иногда

отдельным структурным элементам организации, таким, например, как структура администрации и степень централизации власти, уровень автономии индивида, приписывалось особо важное значение.

Опыт больших американских исследований показал, что структурно-функциональные факторы, несомненно, оказывают влияние на климат организации, однако это влияние носит не однозначный и не однонаправленный характер.

Следовательно, попытка прямо свести климат организации к ее структурно-функциональным характеристикам через поиск однозначных и стабильных корреляций между ними дала не вызывающий сомнений отрицательный результат. Но вместе с тем нельзя было отрицать связь и зависимость между организационными и социально-психологическими группами свойств. Существенный элемент в общей концепции социально-психологического климата является характеристика его структуры. Это предполагает вычленение основных компонентов в рамках рассматриваемого явления по некоему единому основанию, в частности по категории отношения. Тогда в структуре социально-психологического климата становится очевидным наличие двух основных подразделений - отношения людей к труду и их отношения друг к другу.

## **Заключение**

Лидерство - это способность влиять на индивидуумов и группы людей, чтобы побудить их работать для достижения целей. Человеческий фактор на любом предприятии, находящемся в любом состоянии, играет решающую роль.

Следовательно, желательно, чтобы руководители организации сочетали в себе не только административные, но и лидерские качества, умели находить подход к своим подчиненным.

Не существует, и не будет существовать лидера, обладающим универсальными способностями и одинаково эффективно действующего в любой ситуации. Каждый человек уникален, но самое главное - лидер должен обладать умением руководить, организовывать.

Проведенные исследования показали, что руководитель, который хочет работать как можно более эффективно, получить все, что можно от подчиненных, не может позволить себе применять какой-то один стиль руководства на протяжении всей карьеры. Скорее руководитель должен научиться пользоваться всеми стилями, методами и типами влияния, наиболее подходящими для конкретной ситуации. Если бы кто-то попросил назвать какой-то один – «лучший» стиль руководства, это был бы «адаптивной», или стиль «ориентированный на реальность».

В настоящее время руководитель должен больше внимания уделять человеческим качествам своих подчиненных, их преданности фирме и способности решать проблемы. Высокие темпы морального старения и постоянные перемены, характерные сегодня почти для всех отраслей производства вынуждают руководителя быть постоянно готовым к проведению технических и организационных реформ, а также к изменению стиля руководства. Используя рассмотренные в данной работе модели, которые изучались различными исследователями, руководитель сможет в конкретной ситуации проанализировать, подобрать и оценить результаты от использования того или иного стиля руководства. От выбора стиля руководства зависит не только авторитет руководителя и эффективность его работы, но также 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**

Нормативно-правовые акты

1. Трудовой кодекс Российской Федерации: официальный текст по состоянию на 21 декабря 2001 г. (действ. ред. с 03.07.2016) // Собрание законодательства Российской Федерации.
2. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 N 14-ФЗ (действующая редакция, 2016). - Ст. 89 ГК РФ и ст. 11, 12// Собрание законодательства Российской Федерации. - 1998. - № 12.

Научная и учебная литература

3. Анголенко Н.И. Системное руководство организацией: учебник. / Н.И.Анголенко. – М.: Издательство «Экзамен», 2012. – 414 с.
4. Барташев А.В. Личность делового человека: социально-психологический аспект /

- А.В. Барташев. - М.: Дело, 2003. -. 384 с.
5. Воробьев С.Н. Управленческие решения: Учеб. пособие / С.Н. Воробьев. - М.: Юнити - 2012. - 412 с.
6. Ильин А.И. Планирование на предприятии: Учебник 4-е изд. / А.И. Ильин - М.: Новое знание, 2012. - 300 с.
7. Камерон К. Диагностика и измерение организационной культуры / К.Камерон, Р. Куинн. — СПб.: Питер, 2001. - 320 с.
8. Кожевникова О.А. Причины формирования профессионального стресса на рабочем месте / О. А. Кожевникова //Современные проблемы теории и практики управления персоналом: сб. науч. ст. преподавателей каф. «Социальная психология управления» / Сиб. гос. ун-т путей сообщения. - Новосибирск, 2010. - С. 88-97.
9. Крупица В.В. Личность Коллектив Стиль отношений (социально-психологический аспект): учеб. пособие / В.В. Крупица. - Нижний Новгород: Волжская государственная инженерно-педагогическая академия, 2003. - 255с.
10. Лукашенко М.А. Handbook по дисциплине «Коммуникации топ-менеджера» / М.А. Лукашенко. - Университет, 2012. - 133 с.
11. Маклаков А.Г. Общая психология: учеб. пособие для вузов и слушателей курса курсов психол. дисциплин / А. Г. Маклаков. - М.: ИНФРА, 2013 - 582 с.
12. Макс О.Н. Анализ взаимодействия типологических особенностей темперамента и стилей руководства коллективом [Мат-лы конференции Бугульминского ф-ла ЧОУ ВПО «Институт экономики, управления и права (г. Казань)»] // Экономика и управление: проблемы, решения. - 2012. - С. 71-80.
13. Медведев В.П. Основы менеджмента / В.П, Медведев. - М.: Дека, 2012. - 352 с.
14. Музыченко В.В. Управление персоналом: лекции /В.В. Музыченко. - М.: «Академия», 2011. -203 с.
15. Основы менеджмента: учебное пособие / Л.В. Плахова, Т.М. Анурина, С.А. Легостаева [и др.]. - М.: КРОНУС, 2007. - 496 с.
16. Прокофьева Н. Менеджмент. Корпоративное право, теория и практика в России / Н.Прокофьева. - М.: НДФБК. 2003. - 528 с.
17. Снегирев А.А. Основы эффективного менеджмента. - 2-е изд., доп. и перераб / А.А.Снегирев, В.И.Выжимов. - М.: МИФИ, 2008. - 141 с.

### **Электронные ресурсы**

18. Энциклопедия по экономике. Теория МакГрегора. - [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://economy-ru.info/info/172501>.
19. Козаченко А.В. Ситуационные модели руководства: Элитариум: Центр дистанционного образования [Электронный ресурс] / А.В. Козаченко -Режим доступа: <http://www.psycho.ru/library/3624>.

20. Psyker. Теория жизненного цикла Херси и Бланшара [Электронный ресурс] -  
Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/teoriya-zhiznennogo-cikla-hersi-i-blanshara>