**СОДЕРЖАНИЕ**

[ВВЕДЕНИЕ 2](#_Toc213759315)

[1. ЛИДЕРСТВО, ВЛИЯНИЕ И ВЛАСТЬ 3](#_Toc213759316)

[2. ЛИДЕРСТВО В МЕНЕДЖМЕНТЕ 8](#_Toc213759317)

[2.1. Решетка менеджмента 13](#_Toc213759318)

[3. СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ 15](#_Toc213759319)

[4. ДЕЛОВЫЕ КАЧЕСТВА ПЕРСОНАЛА И СТИЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ 19](#_Toc213759320)

[ВЫВОДЫ 23](#_Toc213759321)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 24](#_Toc213759322)

# ВВЕДЕНИЕ

Работа руководителя связана с отношениями лидерства и власти. В отечественной литературе традиционно выделяют формальное и неформальное лидерство. Формальный лидер обладает официальным положением руководителя, имеет власть. Неформальный лидер властью не располагает, его влияние базируется лишь на его личностных качествах.

В коллективе лидерство представляет собой отношения доминирования и подчинения, причем ведомые идут за лидером добровольно. В разных ситуациях группа выдвигает разных людей в качестве лидера в зависимости от характера деятельности (лидер-вдохновитель, эмоциональный лидер) и стиля руководства (авторитарный лидер, демократический лидер).

Зарубежные специалисты такой классификации лидерства обычно не используют, считая, что человек, находящийся во главе коллектива или предприятия, заведомо является лидером. В этом случае исчезает разница между понятием лидерства, власти и влияния, а она имеется.

Лидерство – это способность влиять людей друг на друга в процессе межличностного общения. Лидер доминирует по отношению к другим членам коллектива.

Власть – это возможность влиять на поведение других людей с помощью каких – либо средств: авторитета, права, насилия и т.д.

Влияние – это поведение одного человека, изменяющее поведение другого. Конкретные средства влияния различны: просьба, требование, приказ, угроза, убеждение.

Поэтому более корректно все – таки выделять лидеров, имеющих официальный статус, и не имеющих его. Надо отметить, что еще Анри Файоль проводил различия между официальными полномочиями, даваемыми должностью, и авторитетом, который зависит не от формального статуса, а от интеллекта, опыта, способности влиять на людей, сложившейся репутации в коллективе.

Говоря о различных приведенных понятиях, надо подчеркнуть, что не всегда лидер обладает властью, а человек, имеющий влияние, является лидером.

# 1. ЛИДЕРСТВО, ВЛИЯНИЕ И ВЛАСТЬ

“Народ является главным в государстве, а правитель занимает последнее место. Поэтому только завоевав расположение народа, можно стать правителем” (Мэн Цзы, IV в. до н.э.)

Лидером называют работника, за которым другие члены коллектива признают право брать на себя наиболее ответственные решения, затрагивающие их интересы и определяющие характер группы. Лидер – это наиболее референтное лицо, хотя он может и быть социометрической “звездой”. Существует три основных подхода в понимании происхождения лидерства.

Согласно “теории черт” лидером может быть человек, обладающий определенным набором личностных качеств. Однако задача составления их перечня оказалась трудно разрешимой.

Ситуационная теория определяет лидерство как продукт ситуации: человек, став лидером в одном случае, приобретает авторитет, который начинает на него “работать” вследствие воздействия стереотипов. Поэтому он может рассматриваться группой как “лидер вообще”. Отдельным людям свойственно “искать посты”, поэтому они и ведут себя соответствующим образом.

Синтетическая теория рассматривает лидерство как процесс организации межличностных отношений в группе, а лидера – как субъекта управления этим процессом, то есть феноменом лидерства рассматривается в контексте совместной групповой деятельности. Исследователи разграничивают лидера ситуационных и постоянных.

При рассмотрении проблемы лидерства необходимо различать содержание понятий “лидер” и “руководитель”.

Наиболее полно этот вопрос освещен в работах Б.Д. Парыгина, который выделяет следующие основные различия:

1) “лидер в основном признан осуществлять регуляцию межличностных отношений в группе, в то время как руководитель – официальных;

2) лидерство возникает стихийно, руководитель же реальной социальной группы назначается или избирается;

3) выдвижение лидера в большой степени зависит от настроения группы, в то время как руководство – явление более стабильное;

4) руководство подчиненными в отличие от лидера обладает гораздо более определенной системой санкций, которых в руках лидера нет;

5) сфера действия лидера – в основном малая группа людей, поле деятельности руководителя шире, поскольку он представляет трудовой коллектив в более широкой социальной системе.” [4, с.88]

Известно жизнеописание Иисуса Христа, который был лидером группы своих немногочисленных сторонников, но какая – либо власть у него отсутствовала. Он был казнен, причем при одобрении подавляющего большинства своих земляков.

Мартин Лютер, после опубликования своих тезисов, выражавших несогласие с папой римским, занялся переводом Библии с латинского на немецкий язык. Однако его идеи протестантизма имели такое влияние, что германские княжества разделились на две части (приверженцы католичества и сторонники реформации) и начали между собой войну, итогом которой было отречение от престола императора Священной Римской империи Карла V. Идеи протестантизма вдохновляли и участников Крестьянской войны в Германии. Сам же Лютер вовсе не был лидером германских герцогов и курфюрстов и тем более не обладал над ними никакой властью. А к крестьянам, использовавшим протестантские лозунги, он относился как «к бешеным псам» (по его собственному выражению). Таково было непреднамеренное влияние Лютера, не обладавшего властью и не бывшего лидером.

Различаются следующие формы власти:

1. “Основанная на принуждении, чувстве страха у подчиненных. Не способствует раскрытию творческого потенциала работников, требует жесткого и тотального контроля. У подчиненного преобладающим является стремление избежать принуждения, из-за чего возможен обман руководителя.
2. Основанная на вознаграждении. Требует наличия у руководителя знания потребностей подчиненного и ресурсов для их удовлетворения.
3. Основанная на легетивности (законности, традициях). Подчиненный осознает разумность требований руководителя и поэтому подчиняется.
4. Основанная на осознанном подчинении. Подчиненный осознает разумность требований руководителя и поэтому подчиняется.
5. Основанная на харизме – исключительных качеств личности, вызывающих слепое, некритическое, безоговорочное преклонение и веру” [3, с. 67].

Авторитарные лидеры склонны упрощать реальную ситуацию, сводя ее к примитивному делению “черное-белое”.

Из истории известен лозунг: “Кто не с нами, тот против нас”. Такой психологический прием помогает обосновать необходимость объединения вокруг “своего”, пусть даже и авторитарного лидера. Тем самым он оказывается носителем идеала руководителя, который все предвидит и заботится о своих подчиненных.

Власть никогда не определяется только формальным статусом, а определяется степенью зависимости подчиненного от руководителя.

Обычно, эта зависимость обоюдная:

* от руководителя зависит оплата труда, продвижение по службе, удовлетворение социальных потребностей;
* от подчиненного зависит качество выпускаемой продукции,
* достоверность представляемой информации,
* правильность оформления документации,
* точность выполнения расчетов,
* скорость компьютерной обработки баз данных.

В конечном итоге – репутация его начальника у вышестоящего руководства.

Обоюдная зависимость руководителя и подчиненных требует создания баланса власти: такого сочетания взаимного влияния руководителя и подчиненных, которое в наибольшей степени обеспечивает достижение целей предприятия.

Каждый член коллектива характеризуется своим положением, которое определяется его статусом и степенью вклада в достижение общих целей.

Наиболее заметную роль в коллективе играет лидер. По направлению деятельности различают негативных и позитивных лидеров; по характеру поведения – открытых и закрытых (не оказывающих преднамеренного влияния на коллектив). Ситуативный лидер проявляет лидерские качества в определенных ситуациях.

В случае позитивной направленности лидера он может оказать помощь официальному руководителю как выразитель мнений и настроений группы, который должен учитываться при принятии решений.

Лидер может рассматриваться как резерв на выдвижение, в том числе и для руководства временными коллективами или звеньями, создающимися для выполнения конкретных разовых задач.

Позитивный лидер может способствовать лучшему пониманию группой решения руководителя и их реализации. Поэтому нежелательно совмещать в одном лице официального руководителя и неформального лидера, т.к. тем самым устраняется дополнительный источник воздействия на членов группы. Часть вопросов руководитель может делегировать для решения в коллектив и непосредственно неформальному лидеру.

Особенно это относится к тем вопросам, которые решаются однозначно, и неважно, кто принимает решение. В эту группу вопросов можно отнести и те, которые не носят принципиального характера и поэтому для организации неважно, какое решение принято, хотя это решение и может иметь значение для отдельно взятого члена коллектива.

Не всегда неформальный лидер имеет позитивную направленность. В этом случае его деятельность наносит вред достижению целей коллектива, и от руководителя требуются меры по его нейтрализации. Обычно при наличии негативного лидера у него есть группа сторонников.

Негативный лидер – это обычно конфликтная личность, неадекватно оценивающая собственные возможности и способности. Такому человеку присуще стремление доминировать, сочетающееся с прямолинейностью, упрямством, раздражительностью.

Устранение негативного лидера не должно быть самоцелью.

Необходимо учитывать возможные объективные условия его появления;

* “слабость официального руководителя;
* сбои в деятельности коллектива, малая результативность его работы;
* преобладание в коллективе межличностных отношений, причем производственные задачи оттесняются на второй план” [1, с. 68].

Для устранения дестабилизирующего влияния негативного лидера рекомендуется:

1. в эмоциональной драматической форме демонстрировать группе негативного лидера бесперспективность их действий, невозможность достижения их целей;
2. связь чувство принадлежности к группе негативного лидера с отрицательным эмоциональным настроем: недовольством, усталостью, ущербностью;
3. расколоть группу негативного лидера, предложить ее членам более высокую должность или оклад – можно самому негативному лидеру;
4. переключить активность негативного лидера на позитивную деятельность (лучше с выездом в командировку);
5. объективизировать образ негативного лидера перед членами коллектива, показать направленность его действия – сначала в индивидуальной беседе с негативным лидером, а далее, при необходимости, в коллективе – избегая при этом личных выпадов;
6. принять дисциплинарные или административные мер для нейтрализации деятельности негативного лидера, но при этом надо учитывать, что общественное мнение обычно встает на сторону гонимого;
7. устранить негативного лидера из коллектива.

Проблема лидерства обстоятельно и многократно исследовалась. Установлено, например, что лидеры обычно характеризуются так называемым “ресурсным” мышлением. Они воспринимают окружающий мир прежде всего как средство (набор ресурсов) для достижения каких-то своих целей.

Не выявлено какого-либо стабильного набора качеств харизматических лидеров. Очень важной для лидера является его эмоциональная устойчивость.

# 2. ЛИДЕРСТВО В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Среди всего множества факторов продвижения к посту руководителя значение имеют три основных:

1. “Личное желание занять более высокую должность и готовность приложить для этого свои силы – честолюбие и то, что называется “пробивными” способностями.

2. Умение работать с людьми. Успешный руководитель далеко не всегда технически или экономически самый подготовленный специалист. Его задача – ставить оптимальные цели и находить самых подходящих людей для достижения, обеспечивая соответствующую мотивацию. Умение организовать людей для выполнения ставящихся им задач – одно из самых важных качеств руководителя.

3. Способность брать на себя ответственность и рисковать в сочетании с высокой эмоциональной устойчивостью. Приняв решение, руководитель не должен терзаться сомнениями в его правильности или неправильности, иначе он скоро станет пациентом клиники с диагнозом “нервное истощение”. Риск постоянно присутствует в работе руководителя” [3, с. 70]

Кроме того, в индивидуальной, управленческой концепции руководителя органа правопорядка должно найти определенное место понимание сущности различных исполняемых им управленческих ролей.

**Управленческие роли (по Г. Минтцбергу)**

|  |  |
| --- | --- |
| МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ РОЛИ: | |
| **Номинальный начальник** | Символ юридической власти, выполняющий определенные церемониальные обязанности (например, подписание документов, прием посетителей и т.д.). |
| **Лидер** | Стимулирует подчиненных на достижение цели. |
| **Связник** | Служит звеном в вертикальной, а также горизонтальной  цепи обмена информацией. |
| ИНФОРМАЦИОННЫЕ РОЛИ: | |
| **Нервный центр** | Собирает несистематизированную информацию, принимает все типы информации. |
| **Распространитель.** | Передает отобранную информацию подчиненным. |
| **Представитель** | Передает отобранную информацию во внешний мир. |
| РЕШАЮЩИЕ РОЛИ: | |
| **Предприниматель** | Проектирует и начинает изменения внутри организации. |
| **Ликвидатор нарушений** | Принимает корректирующие меры в случаях отклонений в организации и в нестандартных ситуациях. |
| **Распределитель средств** | Решает, кто должен получить ресурсы. |
| **Посредник** | Участвует в переговорах с другими сторонами, чтобы защитить интересы организации. |

Далее в порядке значимости выделяются:

* приобретение опыта руководящей работы в относительно молодом возрасте (до 3-35 лет), когда формируются основные стереотипы поведения;
* способность генерировать и воспринимать новые идеи, обеспечивающие повышение эффективности работы коллектива;
* гибкость поведения, умение отказываться от ошибочных стратегий и принимать новые решения;
* хорошая техническая и коммерческая подготовка, соответствующая специфике предприятия.

В приведенном перечне на первом плане стоят личные особенности человека, значительно опережая те, которые даются образованием или опытом работы. Это говорит о преобладающей роли психологических факторов в управленческой деятельности. Если бы главным были знания, то лучшими менеджерами становились бы преподаватели соответствующих специальностей.

Успешные руководители характеризуются “деловыми” чертами: уверенность в своих силах; способность принимать решение в неопределенной ситуации; инстинктивное ощущение наиболее важного в каждом деле; умение завязывать нужные знакомства; эффективная коммуникабельность; чувство нового; повышение квалификации; способность сохранять уравновешенность и спокойствие.

Руководители – неудачники характеризуются излишней мягкостью в обращении с людьми, недостаточной теоретической и практической подготовкой, неумением кратко и точно формулировать свои мысли, невниманием к своему внешнему виду.

Т. Питерс и Р. Уотермен выделили 8 общих характеристик по материалам обследования 62 крупных успешных корпораций в поисках эффективного управления. Например, 8 общих характеристики:

* ориентация на энергичное быстрое действие;
* постоянный контакт с потребителем; автономность исполнителей, поощрение их предприимчивости;
* рассмотрение людей как главного источника роста производительности труда и эффективности производства;
* усиленный акцент на одно (или несколько) ключевых направлений бизнеса;
* ограничение деятельности тем, что знаешь и умеешь лучше всего; верность своему долгу;
* простота форм управления, небольшая численность управленческого персонала;
* сочетание в управлении свободы в одном (автономность и предприимчивость исполнителей и структурных подразделений) и жесткости в другом (немногие коренные ценности;
* корпоративные правила и традиции, надежность продукции и т.п.).

К числу основных функций руководителя обычно относят:

1. “Постановка целей. Цели, ставящиеся руководителем, должны быть реально достижимыми и в то же время престижными, воодушевлять коллектив.

2. Распределение задач, организация общей работы и ответственность за ее результаты. Подбор персонала.

3. Контролирование совместных работ всех членов коллектива и индивидуальной деятельности подчиненных работников.

4. Планирование и координация совместной деятельности.

5. мотивация подчиненных, поощрение и наказание.

6. поддержание внешних связей и коммуникаций внутри подразделения.

7. представительские функции” [1, с. 72]

Основные трудности в работе руководителей вызывает выполнение функций, связанных с психологической нагрузкой:

* руководство подчиненными,
* их мотивация, выбор наилучшего применения каждого человека,
* прем на работу и увольнение сотрудников,
* улаживание конфликтов в коллективе.

Руководитель не всегда может позволить себе быть мягким и добрым. В интересах коллектива он обязан проявить твердость, а иногда и бесчувственность. Самое главное в его работе – вызывать энтузиазм у подчиненных, иначе трудно добиться высоких результатов работы коллектива.

Можно даже сказать, что продуктом деятельности лидера является особая атмосфера в коллективе, заставляющая всех работать более эффективно. Настоящий лидер умеет сделать интересной и важной любую работу, поможет сотрудникам реализовать свои таланты при ее выполнении.

Лидерство в менеджменте слагается из трех компонентов: личностные качества; социально-профессиональный инструментарий; технология лидерства. Лидер не может быть альтруистом. Эгоизм лидера проявляется и в том, что достижение общественно значимых целей для него – только фон для решения собственных задач. Чаще он агрессивен, ему свойственно особое ресурсное мышление, когда окружающий мир воспринимается в первую очередь как ресурс для достижения цели.

К социально-профессиональному инструментарию относят, прежде всего, власть, ментальность (социальные и национальные особенности характера и мировосприятия), образовательная и специальная подготовка. Различают два направления использования власти лидером: для самоутверждения и для самореализации. Конструктивным является второй вариант.

Технология лидерства подразумевает использование какого – либо из трех его стилей:

1) “агрессивный;

2) информативно-технологический;

3) креативный” [5, с. 45].

При первом стиле формируются отношения превосходства лидера над окружением. Это эффективный стиль, но очень энергозатратный.

Второй стиль лидерства подразумевает создание команды лидера, его ближайших помощников.

Третий стиль лидерства требует сосредоточения на постановке целей и конкретных задач по их достижениях.

В 80-е годы предметом особого интереса в теории менеджмента стало изучение механизма “привлекательности” лидера, так называемой харизмы. “Этот феномен связан с наделением личности свойствами, вызывающими преклонение перед ней и боговорочную веру в ее возможности” [6, с. 214].

Ряд специалистов считают, что некоторые лидеры, такие, как президент США Рейган и знаменитый менеджер, президент компании “Крайслер” Ли Якокка, завоевали успех в большей степени за счет трудноопределяемых личностных качеств, личного обаяния, притяжения, даже магнетизма. Исследования американских ученых позволили выделить пять основных факторов поведения, характерных для харизматических лидеров:

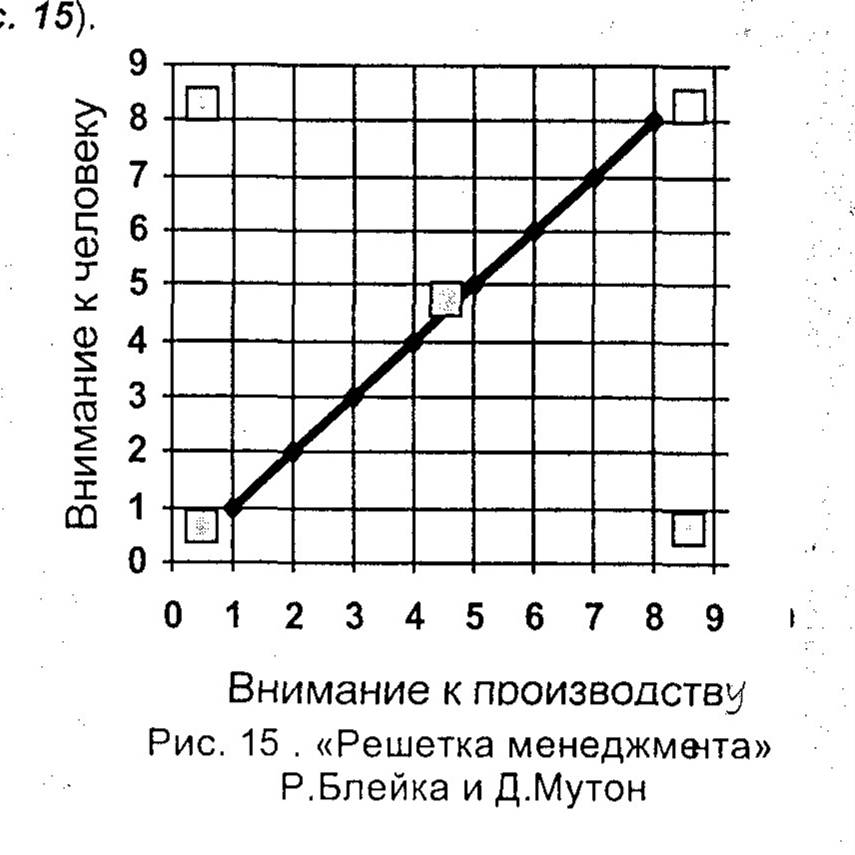
* концентрация внимания на главных вопросах с целью привлечения других людей к анализу, решению проблем и планированию действий;
* способность идти на риск, но только основанный на тщательных расчетах шансов на успех;
* искусное двухстороннее взаимодействие с людьми с помощью механизмов взаимопонимания, сопереживания, активного слушания и обратной связи;
* демонстрация последовательности и надежности в своем поведении, открытое выражение своих взглядов и следование им в практических целях;
* выражение активной заботы о людях и усиление у них чувства собственного достоинства через механизм вовлечения в процессы принятия и реализация важных решений, формирования высокого самоуважения и адекватной самооценки.

Талант руководства людьми основывается на целом комплексе социально-психологических качеств и свойств. Большую роль играет доверие и любовь членов группы к своему лидеру. Доверие к лидеру – это признание его высоких достоинств, заслуг и полномочий, признание необходимости, правильности и результативности его действий. Это внутреннее согласие с носителем авторитета, готовность действовать в соответствии с его установками производительности труда.

# 2.1. Решетка менеджмента

По мнению Роберта Блэйка и Джейн Мутон, результаты производственной деятельности достигаются в “силовом поле” между производством и интересами человека.

Цепями первой “силовой линии” является максимальный объем прибыли, рост объемов производства, снижение издержек. Целью второй “силовой линии” является достижение соответствия условий труда потребностям и желаниям человека, его хорошему самочувствию и удовлетворенности работой.



**Внимание к производству**

*Рис. 1 “Решетка менеджмента” Р.Блейка и Д.Мутон*

Разбив обе координаты “внимание к производству” и “внимание к человеку” на 9 градаций, получаем пять характерных типов управленческого поведения:

“1.1. − минимальное внимание к результатам производства и к человеку (сотрудники видят в своей работе только источник существования);

1.9. − заинтересованное внимание к человеческим потребностям и отсутствие стимулов к производству (работа в роли дома отдыха или клуба по интересам);

9.1. − полная ориентация на производство без внимания к человеку, постоянное административное давление со стороны руководителя (проблемы сотрудников – это их личное дело);

5.5. − компромиссный стиль руководства, позволяет получить, 50% возможного производственного результата (баланс между качеством работы и удовлетворенностью работников);

9.9. − наивысшие результаты при максимальному учете потребностей людей. Этот стиль управления основывается на том, что успех, признание, оптимальная организация труда и перспективы роста – основанные из возможных мотивов. Цели фирмы разделяются ее сотрудниками.” [2, с. 90]

Р. Блейк и Д. Мутон назвали предложенную ими в 1964 г. классификацию стилем управления “решеткой менеджмента”. В соответствии с “решеткой” руководство фирмы должно одновременно заниматься производственной деятельностью (ставить цели предприятия, составлять планы их достижения, организует работу персонала фирмы) и обращать внимание на подчиненных (организовывать двустороннее общение, стимулировать их участие в принятии решений, проявлять уважение и способствовать решению их проблем).

Выбор стиля управления зависит от уровня самостоятельности, опыта и квалификации подчиненного, от степени понимания им задач, ставящихся руководителем, и желание реализовать свои способности и возможности как можно полнее.

Например, при возникновении каких-либо проблем в отдаленном филиале в зависимости от степени подготовки менеджера генеральный директор может:

“а) поручить ему выехать в филиал, взять объяснения с должностных лиц и представить генеральному директору;

б) поручить изучить вопрос на месте и составить проект мероприятий по решению проблемы для последующего рассмотрения; в) поручить выехать и реализовать в филиале утвержденную директором программу мер;

г) поручить выехать в филиал и самостоятельно принять все необходимые меры для исправления положения.” [2, c. 145]

Такие же вариации стилей взаимоотношений между руководителем и подчиненными проявляются и в других сферах деятельности предприятия.

# 3. СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ

Традиционными является предложенное Куртом Левиным выделение трех стилей управления:

“1. авторитарный – принятие решения без участия подчиненных; подчиненные получают отдельные задания без связи с проблемой в целом;

2. демократический – подчиненные участвуют в принятии решений, готовят его варианты;

3. свободный (либеральный, пассивный, анархитический) – целенаправленное управление отсутствует, руководитель только представительствует” [6, c. 167].

Достоинством авторитарного стиля является быстрое принятие решения и его немедленная реализация. Достоинством демократического – использование творческого потенциала сотрудников.

Недостатком авторитарного является противопоставление руководителей и исполнителей, внутреннее сопротивление подчиненных решениям, спускаемым сверху. Недостатками демократического стиля является: распыление ответственности; неясность решений и исполнителей, взятых на контроль; уход от необходимых, но непопулярных решений.

Свободный стиль может существовать в небольших по численности структурах, с работниками с высокой степенью самоорганизации и ответственности.

В своем знаменитом исследовании Левин обнаружил, что авторитарное руководство добивалось выполнения большего объема работы, чем демократичное. Однако на другой чаше весов этого управления были низкая мотивация, меньшая оригинальность, меньшее дружелюбие в группах, отсутствие группового мышления, большая агрессивность, проявляемая как к руководителю, так и к другим членам группы, большая подавляемая тревога и одновременно − более зависимое и покорное поведение. По сравнению с демократичным руководством, при либеральном объем работы уменьшается, качество работы снижается, появляется больше игры, и в опросах выражается предпочтение демократичному руководителю.

Исследователями установлено, что нельзя утверждать об однообразии связи какого – либо стиля управления с эффективностью предприятия. Работы Курта Левина, автора этой классификации стилей управления, показали, что демократический стиль обычно более предпочтителен для рядовых членов коллектива, однако более продуктивная работа соответствует авторитарному руководству.

“Результаты несколько обескуражили Левина, который незадолго (в 1939 г.) эмигрировал из гитлеровской Германии и был уверен в большой эффективности демократических отношений. Более поздние исследования показали, что и сами рабочие нередко предпочитают авторитарный стиль” [6, с. 345].

Какой стиль управления осуществляет руководитель? Оказавшись у руля руководства, человек в большинстве случаев склонен осуществлять какой-нибудь один стиль – авторитарный, демократический или стиль невмешательства Среди них главную роль играет ситуация.

Авторитарный стиль управления можно сравнить с первой скоростью автомобиля. Чтобы тронуться с места и разогнаться, используют именно эту скорость. Дальше нужно переключать передачи: вторую, третью, четвертую, а затем – повышающую. Все время на первой передачи двигаться автомобилю нельзя: мотор изнашивается, и расход топлива чрезмерный.

Новейшая политическая история показала, что в СССР, кубе, других странах социалистической ориентации первоначальные успехи в экономике были связаны именно с командно-административной системой управления. Эти успехи просто разительны по сравнению с исходным уровнем: разруха в стране после гражданской войны, наличие в Кубе после Батисты только развлекательных заведений для богатых иностранцев. На этом фоне удалось достичь невероятного. Вспомним, что именно СССР принадлежит первенство в освоении космоса, создание водородного оружия. Однако дальнейший подъем и развитие экономики авторитарные методы обеспечить не смогли.

Эти режимы существовали не только в странах социалистической ориентации. У истоков “сингапурского чуда” находится диктатор Ли Куан Ю. Валовый доход этой небольшой островной страны сейчас близок к показателям Великобритании и Италии. Президент Ю, завершая свое правление, сказал: “Нам нужны были порядок, дисциплина для того, чтобы дело пошло. Для того чтобы быть добрым к людям, вы должны проявить твердость, а иногда и бесчувственность. Это удел правителей”. [3, c. 86] Другие примеры авторитаризма: режим генерала Франко в Испании, генерала Пиночета в Чили. Но далеко не всегда подобный режим приводит к процветанию, о чем говорит пример Греции времен “черных полковников” и ряда стран Латинской Америки: Гаити, Никарагуа, Доминиканская Республика…

Хрестоматийным является сравнение руководителей двух автомобильных корпораций Америки. Генри Форд – яркое воплощение авторитарного метода управления. Он считал, что только высший руководитель вправе принимать важные решения. Персонал предприятия, включая административный, должен как можно точнее и правильнее выполнять распоряжения руководителя. В 1921 г. компания “Форд Мотор” контролировала 56% рынка автомобилей. В 1927 г. Форд вынужден был остановить конвейер для организации выпуска более конкурентоспособной модели “А” вместо модели “Ти” и прежнему безраздельному лидеру осталось всего 10% рынка.

Альфред Слоун возглавил “Дженерал Моторс”, когда эта компания контролировала всего 12% рынка, и ее банкротство считалось неизбежным.

После его прихода к руководству все руководители получили право на действия, необходимые для выполнения возложенных на них обязанностей. Четкое закрепление прав и обязанностей было дополнено действенной системой контроля и системой поступления к высшему руководству достоверной и объективной информации о работе компании. В 1927 г. остановка конвейера Фордом для организации выпуска новой модели автомобиля облегчило захват компанией “Джерол Моторс” 43,5% рынка.

Демократический стиль управления обычно (но не всегда) ведет к более высокой степени удовлетворенности работников, лучшему моральному настрою. Чаще демократический стиль управления повышает степень удовлетворенности высококвалифицированных работников и тех, кто находится на более высоком иерархическом уровне. Однако и повышение степени удовлетворености и улучшение морального климата не всегда приводит к улучшению.

Сравнительная характеристика трех основных стилей руководства

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| АВТОРИТАРНЫЙ  (директивный, автократический) | ДЕМОКРАТИЧЕСКИЙ  (коллегиальный, кооперативный) | ЛИБЕРАЛЬНЫЙ  (не вмешивающийся, анархический, попустительский) |
| **1. ПОЛНОМОЧИЯ.** | | |
| Все сосредоточивает у себя (чрезмерная централизация  власти) | Делит с работниками. | Предпочитает действовать по указанию сверху. |
| **2. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ.** | | |
| Замыкает на себе. | Делит с подчиненными. | Старается уменьшить свою ответственность. |
| **3. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ.** | | |
| Принимает и отменяет единолично. | Привлекает подчиненных к подготовке и принятию решений. | Обходит решение, постоянно откладывает или перекладывает на других. |
| **4. ОТНОШЕНИЕ К САМОСТОЯТЕЛЬНОСТИ ПОДЧИНЕННЫХ.** | | |
| Навязывает свое мнение, пресекает мнения, взгляды, идеи, противоречащие руководству. | Предоставляет и поощряет самостоятельность подчиненным, соразмерную их квалификации и выполняемым функциям. | Предоставляет подчиненных самим себе; Сам несамостоятельный (легко поддается влиянию извне). |
| **5. МЕТОДЫ РУКОВОДСТВА.** | | |
| Чаще приказывает, понуждает, принуждает; часто делает замечания, использует свое волевое давление; исключение методов убеждения, разъяснения, просьбы. | Чаще обращается за советом, убеждает, стимулирует, служит примером вежливости. | Уговаривает, чаще просит, запугивает на словах; выполняет преимущественно функции представительства. |
| **6. КОНТРОЛЬ РАБОТЫ.** | | |
| Вмешивается в действия подчиненных, мелочно опекает, придирается несправедливо. | Чаще отмечает успехи, хвалит исполнителей, обеспечивает справедливую оценку труда подчиненных. | Контролирует от случая к случаю, стихийно, система контроля отсутствует. |
| **7. ХАРАКТЕР ТРЕБОВАТЕЛЬНОСТИ.** | | |
| Не позволяет давать совет, груб и несправедлив в замечаниях. | Регулярно советуется, прислушивается к мнению коллег, справедливо требует. | Подчиненные чаще дают советы, требует не регулярно. |
| **8. ОТНОШЕНИЕ К КРИТИКЕ.** | | |
| Отрицательное, не признает критики в свой адрес. | Нe обижается, адекватно реагирует, всегда прислушивается. | Критику выслушивает, но недостатки, поведение не корректирует, работу не исправляет. |
| **9. ОТНОШЕНИЕ К НОВОВВЕДЕНИЯМ.** | | |
| Консервативен, признает только свою инициативу. | Новатор, поддерживает инициативу других. | Избегает всяческих начинаний, боится инициативы. |
| **10. КОНТАКТ С ПОДЧИНЕННЫМИ.** | | |
| Сознательно ограничивает контакты с подчиненными, держит их на расстоянии. | Общается регулярно, информирует о проблемах. | Испытывает трудности в общении, общается от случая к случаю, без осо­бого желания. |
| **11. ТАКТ В ОБЩЕНИИ.** | | |
| Обращается, не считаясь с нормами морали, груб, унижает личность. | Вежлив, доброжелателен, не унижает достоинство личности, уважительное отношение к людям. | В общении равнодушен, не видит личности. |
| **12. ОЦЕНКА СЕБЯ.** | | |
| Считает себя незаменимым, противопоставляет себя коллективу, отказывается от само корректировки, сниженный самоконтроль. | Ничем не обнаруживает превосходства, не противопоставляет себя коллективу, адекватная самооценка. | Терпит позицию зависимого , и идет на поводу у подчиненных. |
| **13. ПРОДУКТИВНОСТЬ РАБОТЫ ПРИ ОТСУТСТВИИ РУКОВОДИТЕЛЯ.** | | |
| Снижается | Не хуже | Лучше |

# 4. ДЕЛОВЫЕ КАЧЕСТВА ПЕРСОНАЛА И СТИЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ

Наверное, практически каждому из нас приходилось наблюдать такую картину: две совершенно одинаковых организации, но и в одной “все ходят по струнке”, а в другой даже и не понять “кто есть кто”: где руководитель, а где подчиненный. Может быть разные составы коллективов? Нет, очень похожи: по возрасту, полу, уровню квалификации. Значит, дело в руководителе?

С проблемой лидерства и руководства связаны различные стили осуществления данной деятельности, которые можно свести к трем основным видам индивидов, целей и задач. Каждый руководитель − это уникальная личность, обладающая рядом способностей. Поэтому стили руководства не всегда можно отнести к какой-то конкретной категории.

“Стиль руководства в контексте управления − это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации” [2, c. 234]. 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 социальное и экономическое образование и высокая степень уверенности в себе.

Ни подход с позиций личных качеств, ни поведенческий подход не смогли выявить логического соотношения между личными качествами или поведением руководителя. Каждая организация представляет собой уникальную комбинацию

В 1960 г. Дуглас Мак Грегор, известный ученый выдвинул две теории, которые могут руководствоваться руководители в своей деятельности. Согласно теории “Х”:

“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.” [3, c. 498]

Согласно теории “Х” рядовой индивид имеет врожденную неприязнь к труду и старается от него уклониться. Средний человек предпочитает, чтобы им руководили, он избегает ответственности. Люди постоянно претендуют на повышение зарплаты, но это не приводит к улучшению результатов. Руководитель должен постоянно манипулировать поощрением и наказанием, тщательно контролировать подчиненных.

Отсюда следует необходимость централизации решений, скрупулезное соблюдение инструкций, нежелательность самостоятельности подчиненных.

Теория “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.” [2, с. 497]

Из теории “У” вытекает, что труд является естественной потребностью человека, людям присуще стремление к успеху и признания. Человек способен к самоуправлению и самоконтролю, он стремится к ответственности. Заинтересованность в результатах мобилизует внутреннюю энергию, инициативу и изобразительность исполнителей.

Отсюда следует необходимость контролировать не процесс труда, а его результаты: предоставление подчиненным самостоятельности в пределах квалификации и личностных качеств: изучение и учет мнения подчиненных.

Предложив в 1981 г. теорию “зет” Ульям Оучи.

Содержание теории Z:

1. “Необходима забота о каждом сотруднике организации.
2. Необходимо привлекать сотрудников к процессу подготовки и принятия управленческих решений.
3. Целесообразно обеспечивать периодическую ротацию кадров” [3, с. 497].

Он попытался синтезировать теории “Х” и “У” как средство противостоять “японскому вызову”. По его мысли, доброжелательное отношение к рабочим, учет их потребностей повысит производительность труда и качество продукции.

Первое принципиальное решение, принимаемое руководителем, исходя из ситуации, собственных личных качеств и характеристик подчиненного, состоит в выборе линии поведения: “Х” и “У”. Этот стратегический выбор предопределит и используемые руководителем методы управления.

Генерал германского генерального штаба фон Манштейн высказался о выборе стиля руководства подчиненными так: ‘Есть только четыре типа офицеров. Первый – это ленивые и глупые офицеры. Оставьте их они не приносят вреда. Второй тип – это умные и трудолюбивые, из них получаются превосходные офицеры штаба, от внимания которых не ускользнут мельчайшие детали. Третий тип – трудолюбивые тупицы. Это люди опасны и должны быть расстреливаемые на месте. Они награждают всех совершенно ненужной работой. И наконец, последний тип – это умные бездельники. Это люди достойные самых высоких должностей” [2, с. 88]

Отсюда следует классификационная матрица, составленная Ричардом Кохом [1, с. 89] см. таблицу.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Подчиненные | Тупицы | Умницы |
| Ленивые | Не трогать | Достойны высочайших должностей |
| Трудолюбивые | Уволить немедленно | Отличные управляющие |

Стили руководства и поведения руководителя в различных производственных ситуациях при выполнении своих функций зависит как от объективных условий, так и от своеобразия жизненного и профессионального опыта.

Руководители, как в прочем и все люди, заметно различаются по тому, кому они склонны приписывать ответственность за свои поступки. Если человек объясняет свое поведение действием внешних факторов, говорят о внешней или экстернарной локализации контроля, если же он принимает ответственность на себя, выделяют внутреннюю или интегральную.

Различные ситуационные модели помогают осознать необходимость гибкого подхода к руководству. Чтобы точно оценить ситуацию, руководитель должен хорошо представлять способности подчиненных и свои собственные, природу задачи, потребности, полномочия и качество информации.

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 своей карьеры. Скорее руководитель должен научиться пользоваться всеми стилями, методами и типами влияния, наиболее подходящими для конкретной ситуации.

Сейчас стало ясно, что самым эффективным стилем в сегодняшнем быстро меняющемся мире является **стиль адаптивный**, или то, что Арджирис назвал стилем, ориентированным на реальность, с одной стороны, и эффективностью, с другой. Это не означает, что личные качества и поведение не имеют значения для руководства. Наоборот, они являются существенными компонентами успеха.

# ВЫВОДЫ

Давно замечено, что при всех равных условиях конечный результат деятельности руководителей неодинаков. В управленческой деятельности присутствует нечто, не поддающееся количественному анализу. Это “нечто” относится не к сфере науки, а искусству управления.

Сегодня управлять без знания науки управления нельзя. И. П. Павлову принадлежат слова: “Пока в голове нет идей, глаза не видят фактов”.

Наука управления отражает наиболее общее, устойчивое в явлениях в процессах: три основных подхода к пониманию сути лидерства – это подход с позиций личных качеств, поведенческий подход и ситуационный подход. Четыре ситуационных модели руководства повлияли на развитие теории лидерства.

Различные ситуационные модели помогают осознать необходимость гибкого подхода к руководству. Чтобы точно оценить ситуацию, руководитель должен хорошо представлять способности подчиненных и свои собственные, природу задачи, потребности, полномочия и качество информации.

Даже такая приятная и человеческая теория как теория “У” Мак Грегора состоит из ряда предположений (гипотез) и не дает объективной оценки имеющимся фактам. Поэтому руководитель должен всегда быть готовым к переоценке суждений и, если необходимо, соответствующему изменению стиля руководства.

Руководитель, который выбрал определенный стиль лидерства и строго его придерживается, поскольку этот стиль хорошо зарекомендовал себя в прошлом, может оказаться неспособным осуществлять эффективное руководство в другой ситуации на более высоком посту, где все его подчиненные ориентированы на достижения.

“Поэтому эффективный руководители – это те, кто может вести себя по-разному – в зависимости от требований реальности” [2, с. 509]. Да, нельзя не признать значение личности руководителя, его личностные качества, его мастерства, искусности, способностей. Следовательно, управление всегда будет нуждаться в способном, талантливом руководителе – лидере.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Курганов В. Современный менеджмент. Теория и практика управления. М.: 2004. – 182с.
2. Максимцов М. Менеджмент: Учебник для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, Единство. 2002. – 359 с.
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1995. – 704 с.
4. Обозов Н.Н., Щекин Г.В., Психология работы с людьми: Советы руководителю. – К.: Политиздат Украины, 1990. – 205 с.: ил.
5. Переверзев М. Шайденко Н. Басовский Л. Менеджмент: Учебник. М.: 2003. – 288 с.
6. Прокофьева Н. Менеджмент. Корпоративное право, теория и практика в России. М.: НДФБК. 2003. – 528 с.