**Министерство образования РФ**

**Российский государственный гуманитарный**

**университет**

**Институт экономики, управления и права**

**Курсовая работа**

**по дисциплине «Менеджмент»**

**на тему: «Лидерство в управлении»**

**Выполнила Почтарева О.Е.**

**студентка 3 курса**

**I группы**

**Руководитель:**

**Чистякова К.А.**

**Москва 2002**

**Содержание:**

Введение 3

Природа и определение понятие лидерства 4

Функции лидера 6

Стиль лидерства 9

Ситуационные подходы к эффективному лидерству 14

Новое в теориях лидерства 18

12 личных черт, которыми должен обладать лидер 23

Лидерство в России 26

Заключение 28

Список литературы 30

# **Введение**

 Тема лидерства всегда была, есть и будет одной из самых животрепещущих тем, занимающих умы не одного десятка поколений мудрецов: практиков и теоретиков. Она была интересна во все времена, не потеряла своей актуальности и в наши дни. Умение объединять людей во имя общей цели, вести за собой хоть «на край света», убедить в реальности светлого будущего – вот главные характеристики настоящего лидера.

Почему я выбрала эту тему? Я считаю, что если бы не такое явление как лидерство, люди до сих пор бы жили в каменном веке. Потому что только с помощью организации труда мы смогли добиться всего того, что имеем на сегодняшний день. Природа не даровала человеку ни большой силы, ни ловкости, ни острого зрения, ни чуткого обоняния, ни острых когтей - тех защитных средств, которые помогают другим обитателям нашей планеты выживать. Но она наделила нас разумом – вот главное сокровище и средство выживания человека! Главное, как его применить?!

\*\*Посмотрите на кучку суетливых муравьев у вас под ногами. Похоже, у них нет босса, который приказывал бы, что они должны делать. Они действуют по заложенной в них природой программе, повинуясь инстинкту.

Загоните людей в глубокую яму и поставьте перед ними задачу хотя бы столь простую: выбраться из ямы. Они тотчас начнут мешать друг другу, и это будет продолжаться до тех пор, пока среди них не появится лидер.

“Джордж, становись на четвереньки. Гарри, ты встань коленями на Джорджа. О’Кей, Мейбел, теперь ты лезь наверх”. И они выбрались.\*\*

Мы не муравьи. Мы сложные создания, каждый со **своим** разумом, характером, темпераментом, **своими** принципами, потребностями и желаниями, **своим** видением этого мира и поэтому нам нужен лидер, который поможет достичь поставленных целей, сможет объединить нас всех, таких разных; именно он будет тем связующим звеном, необходимым нам для общей, творческой деятельности.

Мне всегда было интересно, как именно человек может воздействовать на другого? Добиваться того, что хочет он (лидер)? Как устанавливаются отношения: лидер - последователь? Что именно должно лежать в основе лидерства? Что выделяет одного человека среди сотни других?

На эти и многие другие вопросы я попыталась дать ответ в своей работе.

# **Природа и определение понятие лидерства**

Не смотря на то, что вопросы лидерства вызывали интерес людей с древних времен, систематичное, целенаправленное и широкое изучение лидерства началось только со времен Ф.Тейлора. Было проведено очень много исследований. Тем не менее все еще не существует полного согласия по поводу того, что такое лидерство и как оно должно изучаться.

До настоящего времени не сформулированы не только общепризнанные критерии, на основе которых можно выделить лидеров среди остальных членов группы или организации, но и критерии, позволяющие разграничить эффективных и неэффективных лидеров. Исследователи определяют лидерство в соответствии с собственными представлениями о нем и исходя из того, что их больше всего интересует в этом феномене. Стогдилл (Stogdill, 1974) отмечал, что **определений лидерства столько же, сколько людей, которые пытались этим** **явлением заниматься**.(4)

Природа лидерства может быть лучше понята, если ее сравнить с собственно управлением. Быть менеджером и быть лидером в организации не одно и тоже. **Менеджер** в своем влиянии на работу подчиненных и построении отношений с ними прежде всего использует и полагается на **должностную** основу власти и источники ее питающие. Лидерство как специфичный тип отношений управления основывается больше на процессе социального воздействия, а точнее, **взаимодействие** в организации. Этот процесс является гораздо более сложным, требующим высокого уровня взаимозависимости его участников. В отличие от собственного управления лидерство предполагают наличие в организации  **последователей**, а не подчиненных. Соответственно, отношение «начальник-подчиненный», свойственное традиционному взгляду на управление, заменяются отношениями «лидер-последователь».

Быть менеджером не означает автоматически считаться лидером в организации, так как лидерству в значительной мере свойственна неформальная основа. Можно занимать первую должность в организации, но не быть лидером. Процесс влияния через способности и умение или другие ресурсы, необходимые людям, получил название ***неформального лидерства****.* Неформальный характер лидерской позиции в большой степени обусловлен использованием личностной основы власти и истоков, ее питающих. Идеальным для лидерства считается использование эффективного сочетания обеих основ власти. (1)

В ходе изучения проблемы лидерства учеными было предложено много различных определений данного понятия. Согласно Дж. Терри, лидерство – это воздействие на группы людей, побуждающее их к достижению общей цели. Р.Танненбаум, И.Вэшлер и Ф.Массарик определяли лидерство как межличностное взаимодействие, проявление в определенной ситуации с помощью коммуникационного процесса и направленное на достижение специфической цели или целей. Г.Кунц и С.О’Доннелл считают, что лидерство связано с воздействием на людей, преследующим достижение общей цели. П.Друкер: “Лидерство – это 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”. (3)

Сила и принуждение при лидерстве часто заменяются побуждением и воодушевлением. В результате лидерского подхода воздействие основывается на принятии людьми требований лидера без явного или прямого проявления власти. Способность лидера влиять на людей дает ему возможность использовать власть и авторитет, получаемые от его последователей.

**Лидерство -** это тип управленческого взаимодействия (в данном случае между лидером и последователями), основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей. (1)

# **Функции лидера**

 С точки зрения групповой деятельности функции неформального лидера сводятся к двум основным.

Во-первых, он устанавливает и поддерживает эталоны приемлемого группового поведения, например доброжелательность, ответственность, взаимопонимание, производительность, или негативные формы поведения группы, такие, как агрессивность, обособленность, стяжательство и пр.

Во-вторых, установив нормы, цели, обычаи и традиции, неформальный лидер мотивирует поведение каждого члена группы, заставляя его следовать эталонам группового поведения. Мотивацию лидер осуществляет, высказывая взглядом, жестом или словом свою оценку действий члена группы. К лидеру добровольно и не всегда полностью осознанно присоединяется большинство членов группы, одобряя или порицая своего товарища.

Административные приказы, выговоры, беседы, проработки начальства и лекции часто оказывают более слабое действие на поведение члена группы, чем один жест порицания неформального лидера или молчаливое выражение группового неодобрения.

Выделяют два полярных типа лидерства – инструментальный и эмоциональный.

Инструментальный (деловой) лидер – член группы, берущий на себя инициативу в решении проблемной ситуации в соответствии с групповыми целями и обладающий соответствующими знаниями, информацией, навыками и методами.

Эмоциональный лидер – член группы, берущий на себя функцию регуляции группового настроения (экспрессивные функции) в проблемных ситуациях. Иногда позицию эмоционального лидера называют эпицентром эмоциональных контактов.

В позитивном плане эмоциональный лидер стремиться предупредить и уладить конфликты, сгладить и разрядить эмоциональное напряжение, возникающее у членов группы в проблемных ситуациях, и тем самым способствуют достижению групповых целей и повышению эффективности групповой деятельности.

В негативном плане эмоциональный лидер под влиянием неудач и трудностей может стать зачинщиком паники, недовольства, истерических реакций, асоциального поведения группы.

Между этими двумя полярными типами неформальных лидеров распределены все остальные.

Проблема классификации лидеров по типам очень сложна. Методически проще указать те задачи и функции, которые выполняются ими в общем процессе регуляции группового поведения. Кроме двух самых важных функций неформального лидера группы (установка и поддержание групповых норм поведения и мотивирование поведения членов группы в соответствии с установленными нормами), лидер выполняет функции:

1. координатора группового поведения (распределяет роли, обязанности, задания);
2. контролера поведения каждого члена группы (наблюдает за исполнением порученных ролей, обязанностей, заданий);
3. планировщика действий и средств, при помощи которых группа достигает своих целей (эта функция может включать в себя определение как краткосрочных, так и долгосрочных планов в групповой деятельности);
4. политика (устанавливает дополнительные цели и основные линии группового повеления, помимо формально-организационных целей, которые и определяют границы первичного трудового коллектива; лидер-политик может предложить и такие цели, как соревнование с другим коллективом, освоение новой техники, овладение смежными профессиями и пр.);
5. эксперта (почти во всех случаях, когда члены группы зависят от человека, технические знания и квалификация которого необходимы для осуществления групповых целей, вокруг этого лица происходит поляризация власти, которую он может использовать для укрепления своей роли лидера);
6. представителя группы (представляет собой всех членов группы, их коллективный разум, интересы, волю, желание и т.д.);
7. арбитра (выступает как судья, прокурор, защитник и утешитель, мотивирую поведение членов группы; лидер использует неформальные социальные санкции, т.е. приемы, с помощью которых люди, знающие близко друг друга, выражают уважение тем, чье поведение соответствует их ожиданиям, и проявляют недовольство теми, кто не оправдывает их надежд);
8. примера (служит эталоном, моделью поведения для остальных членов группы, т.е. обеспечивает их наглядными указаниями того, кем они должны быть и что они должны делать, при этом особое место в сознании людей занимают лидеры референтных групп);
9. символа группы (группы с высокой степенью сплоченности членов, которые стремятся не только к внутренним, но и к чисто внешним отличиям от остальных индивидуумов; члены таких групп прибегают к различным знакам отличия в одежде и поведении – галстуки, нашивки, значки, ритуалы приветствия; лидеры таких групп начинают выполнять функции символов; их имена присваивают всему движению и косвенно его участникам, в мире бизнеса владельцы фирмы сами осуществляют такую символизацию, религиозные течения и секты продолжают носить имена своих основателей весьма продолжительное время и т.п.);
10. носителя ответственности (освобождает членов группы от индивидуальной ответственности за личные решения и действия);
11. «отца» (истинный лидер – это фокус всех положительных эмоций членов группы, идеальный объект идентификации и чувства преданности, «отеческая» роль во многом объясняет ту почти беспредельную власть, которую иногда приобретают лидеры при определенных условиях) в патерналистической концепции руководства, широко распространенной в Японии, эта функция является самой важной и всеобъемлющей, особенно для низовых руководителей;
12. носителя групповой вины (иногда лидера в этой функции называют «козлом отпущения»; действительно, негативный эмоциональный лидер в том случае, когда группа выйдет из проблемной ситуации, окажется объектом нападок и обвинений; это происходит в тех случаях, когда группа утратит иллюзии относительно действительных целей и личности своего лидера).

У ряда социологов можно встретить мнение, что среди названных функций трудно выделить главные и второстепенные, что значения функций колеблются в зависимости от внешних и внутренних факторов групповой деятельности и т.д.

Для неформального лидера инструментального типа мы выделили две главные функции – установление норм группового поведения и мотивирование поведения каждого члена группы.

Для успешного выполнения этих и остальных функций необходимо создать особые условия восприятия личности лидера всеми остальными членами группы. Неформальный лидер воспринимается как «один из нас», он употребляет, говоря о групповых проблемах, слово «мы», а не «я»; он «подобен большинству из нас» - человек, воплощающий в себе нормы, ценности, символы, интересы, желания и цели, имеющие наибольшее значение для всей группы.

Вместе с тем лидировать в группе может только тот, кто «один из нас, но в чем-то лучший из нас». Таким образом, феномен лидерства неразрывно связан со свойствами личности лидера и остальных членов группы. Поскольку свойства личности, которые выделяют данного человека в производственном коллективе, могут не иметь существенного значения в других малых социальных группах, статус лидера, как, впрочем, и все другие социометрические категории, оказывается ситуационным и функциональным. (7)

# **Стиль лидерства**

Эффективность руководства в значительной степени зависит от его стиля. Под стилем руководства понимаются “стабильно появляющиеся особенности взаимодействия руководителя с коллективом, формирующиеся под влиянием как объективных и субъективных условий управления, так и индивидуально-психологических особенностей личности руководителя». (2)

**Эффективное лидерство**

Эффективное лидерство предполагает всесторонний самоанализ. Настоящие лидеры постоянно задают себе вопросы типа: Что у меня хорошо получается? В чем мои сильные стороны? Чего мне как лидеру не хватает? Над чем я еще должен работать, чтобы быть лучше?

Признается, что лидерским способностям и умениям можно научиться. Известно также, что лидерами становятся не сразу. Этому обычно предшествует определенный тип карьеры в организации или организациях, помогающий развивать эти навыки и умения. В ведущих школах бизнеса существуют программы развития лидерских качеств у тех, кто собирается стать лидером. При этом основополагающим является то, что **лидерство** – это не набор навыков и умения, а качества характера, такие как, например, принятие на себя риска.(1)

Сила лидерского влияния прямо пропорциональна степени принятия последователем того, что лидер предлагает сделать. Власть и влияние являются главными в работе лидера.

##### Выделяются четыре основные подхода, объясняющих, что делает лидера эффективным: поведенческий, ситуационный, теория черт, теория власти и влияния.

**Характерные черты руководителя**

В первых попытках осознания природы успеха лидера внимание исследователей было обращено на их личностные особенности, или характерные черты. **Характерные черты** — это ярко выраженные индивидуальные особенности человека, такие как умственные способности, морально-этические ценности и внешность. В начальных исследованиях на эту тему рассматривались руководители, достигшие самых высоких постов, т. е. они ориентировались на изучение *великого человека.* Идея была относи­тельно проста: выяснить, благодаря каким индивидуальным качествам некоторым менеджерам удалось достичь «заоблачных» высот, и попытаться наладить «отбор» потенциальных лидеров среди тех, кто уже продемонстрировал сходные черты или может развить их. В целом исследование выявило относительно слабые взаимосвязи между характерными чертами и успехом в руководстве организациями.

Кроме характерных особенностей ученые анализировали роль физических, соци­альных и рабочих качеств лидеров. Впрочем, сами по себе они мало что значат. Пригодность какого-либо качества или их набора зависит от ситуации, от особенностей организации. Дальнейшие исследования вышли за рамки рассмотрения характерных черт человека и сконцентрировались на динами­ке взаимоотношений между лидером и его «войском».(1)

**Автократический и демократический типы лидеров**

В зависимости от личности руководителя и производственной ситуации в организациях могут применяться различные, но одинаково успешные стили лидерства (5).

Один из ориентированных на анализ характерных черт руководителя подходов состо­ит в изучении лидеров автократичного и демократичного типов. **Автократичный руководитель** стремится сконцентрировать в своих руках всю власть, полагается на законные полномочия, власть, основанную на вознаграждении и принуждении. **Де­мократичный** лидер делегирует властные полномочия сотрудникам, способствует их участию в управлении и при воздействии на подчиненных полагается на референт­ную и экспертную власть.

Те, кто считает, что демократичный или ориентированный на человека стиль всегда предпочтительней, чем авторитарный, исходят из того, что между удовлет­воренностью и производительностью существуют причинные отношения. Они рассуждают так:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Стиль руководства |  Влияет на  удовлетворенность  | Влияет на качество работы организации |

Существо их утверждения состоит в той, что демократичный стиль, если его правильно применять, всегда повышает степень удовлетворенности, а большая удовлетворенность всегда ведет к более высокой производительности труда.(3)

Однако имеется множество хорошо документированных ситуаций, где благосклонно — автократич­ный стиль зарекомендовал себя как весьма эффективный. Томас Уотсон-младший слыл руководителем-тираном, однако именно он сделал «Ай Би Эм» ведущей мировой корпорацией по производству высокотехнологичной продукции. Это опровергает гипотезу о том, что чисто автократичный стиль не имеет успеха у зрелых, высокооб­разованных подчиненных.

У демократичного стиля есть свои привлекательные стороны, успехи и недостат­ки. Поскольку теплые, человеческие взаимоотношения и свобода действий приятнее, чем сухие инженерные расчеты и жесткое структурирование заданий, стиль руковод­ства, ориентированный на человека, всегда будет привлекателен для многих. Безус­ловно, можно было бы решить многие организационные проблемы, если бы совершенствование человеческих отношений и участие трудящихся в принятии ре­шений всегда вели бы к большей удовлетворенности и более высокой производитель­ности. К сожалению, этого не происходит. Ученые встречали ситуации, где трудящиеся участвовали в принятии решений, но, тем не менее, степень удовлетво­ренности была низкой, а также ситуации, где удовлетворенность была высокой, а производительность низкой.

Совершенно очевидно, что соотношение между стилем руководства, удовлетво­ренностью и производительностью можно определить только с помощью длительных и широких эмпирических исследований. К счастью, за последнее время эта область знаний привлекает много внимания.9#0

Первые исследования в этом направлении были проведены Куртом Левином и его коллегами в Университете штата Айова. Сравнивая автократичных и демократич­ных руководителей, они обнаружили интересные закономерности. Под руководством автократичных лидеров коллективы отлично работают только в присутствии руково­дителя; сотрудники негативно воспринимают жесткий автократический стиль лидерства, в коллективе возникает атмосфера враждебности. Эффективность деятельности групп, возглавляемых «демократами», находится на не менее высоком уровне, но в них формируются позитивные взаимоотношения. Кроме того, в таких группах сотрудники прилагают одинаково интенсивные усилия как в присутствии лидера, так и в его отсутствие, чему способствуют применяемые менеджером демократического типа методы участия в управлении и принятия решений большинством голосов. Именно поэтому в корпоративном мире все большую силу набирает тенденция наделения властью работников нижних организационных уровней.(1)

Данное исследование исходило из предложения, что руководители применяют либо демократический, либо автократический стиль. Но Роберт Танненбаум и Уоррен Шмидт предложили концепцию континуума лидерства, отражающую различные степени участия подчиненных в принятии решений. В соответствии с ней руководители могут быть автократичными (ориентированным на власть), демократичными (ориентированным на подчиненных), и сочетающими в себе черты и того и другого (см. рис. 1).

**Руководство, Руководство, ориентированное ориентированное на «босса» на подчиненных**

Использование менеджером властных полномочий

 Область свободы действий подчиненных

 Область

Менеджер Менеджер Менеджер Менеджер Менеджер Менеджер Менеджер

принимает «проводит» выдвигает предлагает формулирует определяет определяет

решение (путем идеи вариант проблему, условия условия, в

и объявляет убеждения) и предлагает решения изучает и предлагает которых его

о нем решение их обсуждение проблемы предложения группе подчиненные

 и принимает принять имеют право

 решение решение принятия

 самостоя-

 тельных

 решений

*Источник:* Robert Tannenbaum and Warren Schmidt, «How to Choose a Leadership Pattern», Harvard Business Review, May—June 1973.

**Рис. 1**  Континуум лидерства

В зависимости от ситуации лидер может регулировать свой стиль руководства. Р. Таннен-баум и У. Шмидт предположили, что степень ориентации руководства на «бос­са» или подчиненных зависит от организационных обстоятельств. Например, если руководителя «поджимают» сроки или обучение подчиненных методикам принятия решения потребует слишком много времени, лидер, что наиболее вероятно, предпоч­тет автократический стиль. Если сотрудники подготовлены к участию в принятии решений, может быть использован коллегиальный стиль руководства. Другим ситуа­ционным фактором является разница в квалификации подчиненных и лидера. Чем больше такого рода различия, тем более автократичным будет подход менеджера (со­трудники не обладают необходимыми для принятия решений знаниями).

# **Ситуационные подходы к эффективному лидерству**

Неспособность более ранних исследователей найти постоянную зависимость меж­ду стилем руководства, удовлетворенностью и производительностью явилась ярким показателем того, что во всех случаях действуют один или более дополнительных факторов. Чтобы найти эти факторы, теоретики стали обращать внимание не только на руководителя и исполнителя, а на всю ситуацию в целом. Как часто бывает в теории управления, это оказалось трудным. Однако были разработаны четыре ситу­ационных модели, которые помогли разобраться в сложностях процесса руководства: ситуационная модель руководства Фидлера, подход Митчела и Хауса «путь — цель», теория жизненного цикла Герси и Бланчарда и модель принятия решений руководи­телем Врума-Йеттона.

**Теория Фидлера**

Теория Ф.Фидлера – одна из первых, но весьма продуктивная попытка построить стройную систему, объединяющую стили руководства и организационные ситуации. Основная идея проста: определение наиболее адекватного конкретным обстоятельствам стиля лидерства.(1)

Краеугольным камнем ситуационной теории Ф. Фидлера является ориентированность руководителя на взаимоотношения или на выполнение задачи. ***Руководитель, ориентированный на взаимоотношения,*** прежде всего учи­тывает потребности сотрудников (что характерно и для описанного выше стиля вни­мания к подчиненным). ***Ориентированный на задачи лидер*** в первую очередь заин­тересован в выполнении рабочих заданий.

По Фидлеру, стиль руководства определяется с помощью шкалы «наименее предпочитаемого сотрудника». **Шкала НПС** представляет собой мотивационную систему поведенческих предпочтений руководителя и состоит из 16 противоположных прилагательных, расположенных по разные стороны 8-бальной шкалы. Вот некоторые используемые Ф.Фидлером в шкале НПС биполярные определения.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Открытый |  |  |  |  |  |  |  |  | Сдержанный |
| Придирчивый |  |  |  |  |  |  |  |  | Покладистый |
| Эффективный |  |  |  |  |  |  |  |  | Непродуктивный |
| Самоуверенный |  |  |  |  |  |  |  |  | Нерешительный |
| Угрюмый |  |  |  |  |  |  |  |  | Жизнерадостный |

Если руководитель, описывая наименее предпочитаемого сотрудника, использует прилагательные с положительным значением, считается, что он ориентирован на вза­имоотношения (заботливый, уважающий чувства других людей менеджер). И наобо­рот, если лидер использует преимущественно отрицательные определения, принято считать, что он уделяет основное внимание рабочим задачам.

Конкретные ситуации анализируются по трем параметрам: *качество взаимоотношений руководитель—подчиненные* (здесь оценивается атмосфера в коллективе, отношение подчиненных к менеджеру), *структура задачи* (отражает качество формулировки поставленного перед группой рабочего задания, необходимость выполнения специфических процедур и наличие ясных, четких целей) и *должностные полномочия* (уровень формальной власти руководителя над под­чиненными). Широкие должностные полномочия предполагают, что менеджер имеет право планировать работу сотрудников и управлять ею, оценивать их труд, поощрять и наказывать сотрудников.

|  |
| --- |
|  Высокая Высокие результаты показывают ориентированные на сотрудников менеджеры Оценка по шкале  наименее 0-------------------------------------------------------------------------------------------  предпочитаемого Высокие результаты  сотрудника показывают ориентированные на задачи менеджеры Низкая   |
| Взаимоотношения руководитель— подчиненный | Хоро­шие | Хоро­шие | Хоро­шие | Хоро­шие | Плохие | Плохие | Плохие | Плохие |
| Структура задачи | Высокий уровень | Низкий уровень | Высокий уровень | Низкий уровень |
| Должностные полномочия лидера | Широ­кие | Огра-ничен­ные | Широ­кие | Огра­ничен­ные | Широ­кие | Огра­ничен­ные | Широ­кие | Огра­ничен­ные |
| Ситуации |  I |  II III |  IV  |  V  |  VI VII  |  VIII |
|  |  |  |  |  |  |  |

*Источник: Fred E.Fiedler, “*The Effects of Leadership Training and Experience: A Contigency Model Interpretetion”, Administrative Science Quarterly 17,1972,455.

 **Рис. 2.** Соответствие стиля руководства и рабочей ситуации

Комбинация этих параметров позволяет идентифицировать восемь ситуаций руко­водства (см. рис. 2). Ситуация I наиболее благоприятна для менеджера, так как имеют место хорошие взаимоотношения руководитель—подчиненные, рабочая задача структурирована, а лидер обладает широкими должностными полномочиями. Ситуа­ция VIII наименее благоприятна для менеджера (плохие отношения руководитель — подчиненные, рабочая задача плохо структурирована, должностные полномочия огра­ничены). Остальные варианты описывают различные промежуточные ситуации.

Фред Фидлер проанализировал взаимосвязи между сти­лями руководства, степенью благоприятности ситуации и выполнением задачи кол­лективом. Менеджеры, ориентированные на задачу, демонстрируют наиболее выгодную эффективность либо в очень благоприятной, либо в очень неблагоприятной ситуациях. Руководители, ориентированные на взаимоотношения, показывают наиболее высокие результаты в промежуточных ситуациях.

Практическое использование ситуационной теории Фидлера предполагает, во-первых, определение менеджером соответственного стиля руководства (ориентация на взаимоотношения или на задачу), во-вторых, идентификацию ситуации (решить, благоприятны или неблагоприятны для нее существующие взаимоотношения руководитель – подчиненные, структура задачи и должностные полномочия). Выбор адекватной ситуации стиля руководства, как правило, приводит к повышению показателей производительности.

**Ситуационная теория П.Герси и К.Бланчарда**

В отличие от авторов предшествующих концепций П.Герси и К.Бланчард уделяют особое внимание характеристикам подчиненных менеджера, отмечая, что степень готовности сотрудников к выполнению рабочих задач варьируется в широких пределах. Сотрудники с низким уровнем готовности в силу слабых способностей к обучению или ненадежности в сравнении с характеризующимися высоким уровнем готовности, определенной квалификацией, желанием трудиться, уверенными в себе работниками нуждаются в ином стиле руководства.

Они изобразили *предписывающую кривую*, указывающую наиболее адекватные различным обстоятельствам стили руководства, и выделили четыре основных стиля руководства: директивный, убеждающий, участвующий и делегирующий. Применение конкретного стиля зависит от степени готовности подчиненных к выполнению рабочих заданий.

Модель П.Герси и К.Бланчарда представляется более простой для понимания, чем модель Фидлера, однако в нее включены только характеристики подчиненных и не оговариваются особенности ситуаций. В соответствии с ней руководитель должен оценить своих сотрудников и выбрать необходимый стиль лидерства. Если у одного или нескольких подчиненных низкий уровень готовности, то руководитель должен подходить к ним индивидуально, отдавая четкие распоряжения. Для сотрудников с высокой степенью подготовленности менеджер формулирует основную цель, предоставляя им право самостоятельно выбирать пути ее достижения.(1)

**Теория «путь-цель»**

К семейству ситуационных теорий относится и теория «путь-цель», в соответствии с которой лидер несет непосредственную ответственность за повышение мотивации подчиненных к достижению их личных и организационных целей. Руководитель воздействует на мотивацию подчиненных двумя способами: 1) разъясняя им возможные способы достижения доступного вознаграждения, 2) увеличивая ценное, желаемое для сотрудников вознаграждение. Первый способ предполагает, что в процессе совместного труда лидер помогает работникам усваивать образцы поведения, которые ведут к успешному выполнению задач и адекватному вознаграждению. Увеличение вознаграждения означает, что руководитель идентифицирует наиболее ценные для сотрудника виды вознаграждения, его силу приоритетов.

В отличие от теории Фидлера, которая исходит из необходимости трансформации стиля руководства в зависимости от обстоятельств, модель «путь-цель» предполагает, что усилия лидера и работника приводят к изменению обстановки.

В соответствии с теорией «путь-цель» поведение руководителя может характеризоваться как *поддерживающий* (руководитель демонстрирует заботу о благополучии подчиненных), *директивный* (лидер дает подчиненным точные указания по выполнению рабочих заданий), *ориентированный на достижение цели*(ставят перед подчиненными четкие цели, всем своим поведением подчеркивают важность достижения высоких результатов труда), *стиль участия в управлении* (побуждают сотрудников высказывать в процессе принятия решений свои мнения и вносить предложения).(1)

Лидер также должен учитывать обстоятельства, влияющие на ситуацию:

1. личностные особенности членов коллектива (способности квалификация, потребности и мотивация подчиненных);
2. рабочая обстановка. Ее определяют степень структуированности задачи, природа формальной системы власти и сам рабочий коллектив.

Руководитель обязан разъяснять работникам систему вознаграждения, используя ее для повышения мотивации к труду и удовлетворения потребностей сотрудников. В некоторых ситуациях выполнение задания и получение вознаграждения требуют от лидера оказания подчиненным помощи в приобретении необходимых рабочих навыков, укрепления уверенности. В других случаях для удовлетворения специфических потребностей подчиненных менеджер может ввести новые формы поощрения и вознаграждения.

# **Новое в теориях лидерства**

К сожалению, на практике не всегда удается легко и быстро определить и изменить стиль лидерства и его управленческие эффекты, как это предлагают традиционные и ситуационные концепции. Поэтому появляется потребность в новых подходах к теории лидерства. В них ученые пытаются рассмотреть деятельность лидера, делая упор и на личные качества лидера и на его поведение одновременно, что не смогли объединить в своих теориях более ранние исследователи ситуационных и традиционных подходов.

**Концепция атрибутивного лидерства**

(причинно-следственный подход к изучению лидерства)

**Атрибутивный подход к лидерству** опирается прежде всего на теорию атрибуции, объясняющую причинно-следственную связь между тем, что произошло, и тем, что люди считают причиной происшедшего. Концепции и модели, разработанные на этой основе, пытаются ответить на вопрос, почему люди ведут себя так, а не иначе. При этом учитывается то, что в большинстве случаев лидер не имеет возможности непосредственно наблюдать за работой подчиненного.

В рамках данного подхода лидер главным образом выполняет роль информационного процессора. Он ведет поиск информационных подсказок, помогающих ему ответить на вопрос, почему то или иное происходит. В зависимости от этого он делает свои выводы о поведении каждого из работников и выбирает стиль своего поведения таким образом, чтобы адекватно реагировать на поведение подчиненного. Например, если лидер приписывает плохие результаты работы подчиненного его лености, то за этим может последовать выговор. Если же лидер считает, что виной являются внешние по отношению к подчиненному факторы, например, резко возросший объем работы, то лидер постарается решить проблему по-другому.

Определение лидером причин поведения подчиненного базируется на трех составляющих: *личность*, сама *работа*, организационное *окружение* или обстоятельства.

В поиске причин лидер пытается получить три различных вида информации о поведении подчиненного: степень *отличия*, *последовательность* и степень *уникальности*. Первое связано с желанием руководителя понять связь между поведением и работой с той точки зрения, насколько данное поведение можно приписать *отличительным* особенностям задания. Во-вторых, лидера интересует то, насколько подчиненный *последователен* в проявлении данного поведения или как часто такое поведение у него проявляется. И наконец, лидер учитывает, насколько другие подчиненные ведут себя таким же образом. То есть, является ли данное поведение *уникальным*, характерным для одного подчиненного, или наблюдается у многих.(1)

Последующие исследования показали, что в рамках данной модели скорее всего происходит не воздействие лидера на поведение подчиненного, а взаимодействие между лидером и подчиненным, то есть подчиненный своей реакцией на меры руководителя оказывает влияние на последующее поведение последнего. При этом, в зависимости от эффективности лидерства, “спираль” отношений лидер последователь может раскручиваться вверх(отношения дают больший эффект) или вниз (отношения дают меньший эффект). Последнее может в конечном счете привести к разрыву отношений между участниками: увольнению работника или уходу руководителя.

**Концепция харизматического лидерства**

Парадоксально, но имеются две противоположные позиции формирования имиджа лидера. Одна отрицает вообще какое-либо влияние лидера на организационную эффективность, а другая - ведет к лидерской харизме и попытке последователей приписать лидеру почти магические, а в отдельных случаях и божественные качества.

**Харизма** является формой влияния на других посредством личностной привлекательности, вызывающей поддержку и признание лидерства, что обеспечивает обладателю харизмы власть над последователями. Многие определяют харизму как набор специфических лидерских качеств. Это легло в основу рассматриваемой ниже концепции харизматического лидерства, являющейся, по сути, продолжением концепции атрибутивного лидерства и строящейся на комбинации качеств и поведения лидера.

**Харизматическим** считается тот **лидер,** который в силу своих личностных качеств способен оказывать глубокое воздействие на последователей. Лидеры этого типа испытывают высокую потребность во власти, имеют сильную потребность в деятельности и убеждены в моральной правоте того, во что они верят. Их вера в свою правоту усиливает эту потребность. Желание у такого человека быть деятельным передает людям чувство того, что он способен быть лидером.

Исследования свидетельствуют, что у харизмы есть негативная сторона, связанная с узурпацией личной власти или полным фокусом лидера на самого себя, и позитивная – связанная с упором на разделяемую власть и тенденции делегирования части ее последователям. Это помогает объяснить разницу между такими лидерами, как Гитлер, Ленин, Сталин, и такими как Сахаров, Мартин Лютер Кинг и им подобные. В целом харизматическому лидеру приписывают наличие уверенности в себе, высокой чувствительности к внешнему окружению, видения решения проблемы за пределами статус-кво, умение вести это видение до уровня, понятного последователям и побуждающего их к действиям; неординарного поведения в реализации своего видения.

Модели харизматического лидерства различаются количеством стадий развития самой харизмы и отношений с последователями. Считается, что в начале необходимо развить чувствительность к обнаружению проблемы, на которую можно было бы обрушиться с критикой. Затем необходимо развить в себе видение идеализированных путей решения этой проблемы. В видение должно быть включено что-то новое, ранее никем не предлагавшееся и относительно которого кажется, что оно может немедленно продвинуть решение проблемы.

Следующий шаг связан со способностью лидера передать значение своего видения посредством межличностной коммуникации (публикации, речь, жесты и т.д.) последователям таким образом, чтобы это произвело на них сильное впечатление и стимулировало к действиям. Далее лидеру для сплочения последователей вокруг себя важно развить отношения доверия с ними, проявляя такие качества, как знание дела, умение добиваться успеха, принятие на себя риска и совершение неординарных действий или поступков. На заключительном этапе лидер обязан продемонстрировать способность к реализации своего видения через делегирование полномочий последователям. Это возможно сделать, ставя последователям напряженные и значимые задачи, привлекая их к участию в управлении, ослабляя бюрократические путы, вознаграждая их за результаты соответствующим образом.

Исследование практики деловых организаций показало, что в обычной ситуации харизматическое лидерство не всегда требуется для достижения в бизнесе высоких результатов. Чаще оно подходит тем случаям, когда последователи сильно идеологизируют свои желания и пути их выполнения. Это во многом объясняет более частое наличие харизмы у лидеров, проявляющих себя в политике, религии, военных действиях. Для бизнеса важность харизматического лидерства возникает по мере необходимости проведения в организации радикальных изменений в связи с критичностью ситуации. Однако в этих обстоятельствах возникает другая концепция лидера-преобразователя или лидера-реформатора.

**Концепция преобразующего лидерства или лидерство для изменений**

**Лидер-реформатор** мотивирует последователей путем повышения уровня их сознательности в восприятии важности и ценности **поставленной цели**, предоставления им возможности совместить свои личные интересы с общей целью, создания атмосферы *доверительности* и убеждения последователей в необходимости *саморазвития*. Лидер-реформатор – это *преобразователь*, а не спаситель, он проявляет творчество, а не кудесничество, за ним стоят *реалии*, а не мифы, он ведет последователей от *результата к результату*, а не от обещания к обещанию, он ориентирует людей на *труд*, а не на дивиденты, его цель *не изменить мир*, а измениться в мире через развитие.

Модель преобразующего или реформаторского лидерства предполагает наличие у лидера и последователей определенного поведения, пригодного, по мнению разработчиков модели, для творческого решения проблемы в кризисной ситуации. Модель имеет ряд отличительных моментов. Во-первых, признается необходимым для лидера влиять на последователей через привлечение их к участию в управлении, быт самому частью группы/организации, а не «стоять над ней», с энтузиазмом поддерживать совместные усилия. От последователей требуется не слепое следование за лидером, а критическая оценка предоставляемых возможностей и осознанный подход к своим действиям, уменьшение влияния эмоций и увеличение значимости в поведении. Во-вторых, поскольку атмосфера доверия развивает сильную взаимозависимость между лидером и последователями, то возникает серьезная опасность того, что руководитель окружит себя соглашателями, либо же наоборот, руководитель пойдет на поводу у подчиненных. Эти два традиционных подхода не пригодны для лидера-преобразователя.(1)

# **12 личных черт, которыми должен обладать лидер**

Как уже было неоднократно сказано ранее, нельзя обозначить лидерство какой-то формулой. Это искусство, мастерство, умение, талант. Некоторые люди обладают этим от природы. Другие обучаются этому. А третьи так никогда этого не постигают.

Лидеры бывают разные. В конце концов каждый находит свой стиль. Один динамичен, обаятелен, способен воодушевлять других. Другой спокоен, сдержан в речи и поведении. Однако оба они могут действовать с равной эффективностью – внушать к себе доверие и добиваться того, чтобы работа выполнялась быстро и качественно.

Несмотря на это различие в стиле, хорошим лидерам присущи некоторые общие, характерные черты. Вы можете заметить хотя бы некоторые из этих качеств в личностях наиболее известных мировых лидеров – в Черчилле или Джоне Кеннеди, В Махатме Ганди или в Иисусе Христе.

Мне бы хотелось выделить наиболее важные, на мой взгляд, личные черты

 преуспевающего лидера:

1. Лидер должен быть оптимистом. Оптимист всегда охотно выслушает других и их идеи, потому что он всегда ждет хороших новостей, в отличие от пессимиста, который старается слушать как можно меньше, ожидая лишь плохих новостей. Оптимист думает, что люди по преимуществу готовы прийти на помощь, обладают творческим началом, стремятся к созиданию, в то время как пессимист считает, что они ленивы, строптивы и от них мало прока. Оптимист приветствует идеи, которые выдвигают его подчиненные, для пессимиста же новые идеи неизбежно становятся проблемой и, вероятно, ни во что не воплотятся.
2. Лидер любит людей. Лучшие лидеры заботятся о своих сотрудниках. Их искренне интересует то, что делают другие, и это внимание возвышает в глазах подчиненного как его самого, так и лидера. Хороший лидер доступен, он не прячется за дверью своего кабинета.
3. Коммуникативность. Хороший лидер постоянно и эффективно общается с людьми. По мнению одного из экспертов, среди которых проводился опрос относительно ведущих черт американских лидеров, иногда лидер вынужден сообщать своим людям все, что знает, и то, чего не знает.
4. Лидер должен быть смелым (склонность к риску). Лидер всегда попытается найти новый способ выполнить задачу только потому, что этот способ лучше. Лидер никогда не скажет: «Мы не станем это делать таким способом», без основательных на то причин. Лидер должен подталкивать людей все к новым и новым вопросам, поощрять стремление к инновациям. Организация прекращает продвижение к процветанию, как только в ней перестают осуществляться изменения.
5. Лидер должен обладать широтой взгляда. Лидер должен проявлять большой интерес ко всем аспектам деятельности фирмы. Он задает вопросы, старается быть полезным, не надоедая им. Если ему придется продвинуться по службе, никогда не лишне иметь более широкие знания, нежели об одном каком-то отделе, подразделении или управлении.
6. Лидер тактичен и внимателен. Это простой закон жизни – вы добьетесь от людей больше с помощью меда, чем уксуса. В нашем стремлении во что бы то ни стало увидеть работу выполненной мы становимся нетерпеливыми, нетерпимыми и глухими к чувствам других. Один мудрец сказал, что каждое замечание нужно упаковывать как бутерброд – меж двух ломтей хвалы. Лучшие лидеры проявляют заботу о людях тактичным и внимательным обращением с ними.
7. Лидер прежде всего справедлив. Когда лидер принимает решения насчет оценки чьей-то деятельности, рабочих заданий, повышения по службе, повышения зарплаты, найма на работу или увольнения, они затрагивают интересы всей группы. Например, если сотрудник получает надбавку – а он ничего не сделал, чтобы ее заслужит, - это вызовет волну протеста среди других сотрудников. Поэтому так важно быть справедливым.
8. Лидер всегда честен. Быть честным по отношению к руководству – это говорить вышестоящим менеджерам то, что им, возможно, не всегда приятно слышать. Быть честным по отношению к подчиненным – это говорить им, когда они правы и когда неправы. Быть честным – это умение признавать свои собственные ошибки. Не всегда легко сказать правду, не ущемив чувства других и не показавшись бестактным, но честность в интересах фирмы или ее сотрудников всегда должна быть превыше всего.
9. Лидер честолюбив. Он, естественно, честолюбив в отношении самого себя, но честолюбие хорошего лидера распространяется и на его подчиненных. Он радуется достижениям сотрудников и разделяет их успех. Таким образом он вдохновляет других своим энтузиазмом и энергией, и все успевает по службе.
10. Целостность, последовательность. У лидера должны быть ценности и он должен последовательно делать то, что считает правильным. Будучи непоследовательным, лидер не может ожидать, что люди пойдут за ним. Смена настроений, раздражительность сегодня и эйфория завтра, сумбурная и непредсказуемая реакция на проблему или ситуацию – все это ложиться тяжелым бременем на подчиненных.
11. Лидер уверен в себе. Уверенность в себе без заносчивости, вера в свои силы без высокомерия - вот отличительные черты сильного лидера. Люди, которые уверены в себе без того, чтобы непрестанно твердить об этом, обладают своего рода магнетизмом. Уже сама уверенность в поведении внушает подчиненным доверие и чувство спокойствия. Конечно, никто не может быть стопроцентно уверен в себе в любых ситуациях. Но у кого больше шансов забить гол – у человека, который выходит на штрафную площадку с убежденностью, что ему это удастся, или у того, кого одолевают сомнения?
12. Лидер должен быть наставником. Я поставила это качество в конец списка, однако общеизвестно: каждый крупный лидер в истории прежде всего был учителем. Причем важно уяснить, что наставничество не ограничивается прямыми служебными обязанностями. Лидер должен передавать также свой опыт лидерства. Он помогает своим подчиненным развивать в себе уверенность, любовь к людям, честолюбие, энтузиазм, честность, уравновешенность, решительность, - все черты, которые мы выше обсуждали.

# **Лидерство в России**

 Еще совсем недавно нам постоянно твердили: «Как положено, так и делай, никакой самодеятельности». От людей требовали не просто послушания, а чуть ли не подчинения. Во всем сквозил строгий контроль и регламентация. Никаких нововведений без разрешения вышестоящих на то лиц. Всякая инициатива отвергалась. Детей воспитывали прежде всего как «послушников», а не как ярких личностей, способных привнести в этот мир что-то кардинально новое, **свое**. Например, на уроках литературы в школе, зачастую нас не просили высказывать свое мнение в сочинении, а требовалось лишь перефразировать известных и «разрешенных» критиков, отразить **их** мысли в своей тетради, после чего уже гарантировалось, что оценка **твоего** сочинения будет положительной. Нас не учили размышлять, докапываться до сути. Что тебе скажут, то и делай. У этого, конечно, были и свои плюсы, например, никакой ответственности, вся она ляжет на плечи вышестоящих лиц. Но больше минусов. И самое главное – человек перестает быть личностью, перестает быть человеком со своими, а не предписанными, идеалами и принципами. У него нет цели, куда направят – туда и пойдет, что скажут – то и сделает. И это повелось еще исстари, вспомним русских молодцев, которые ходили «туда – не зная куда», несли «то – не зная, что». Да, это еще одна проблема русского народа! Мы очень мало знаем о своих правах, такое впечатление, что у нас есть только обязанности.

Теперь же «пришла беда, откуда не звали» все твердят: «Все в наших руках» или «А голова тебе на что? Это ведь твой выбор!». Вспомнили! Спустя столько лет! Оказывается, мы должны уметь выбирать! Как быстро сменяются фразы, но ведь образ мысли так же быстро не изменишь. Нельзя забыть и отбросить как ненужный элемент все то, что вбивалось в нас силой в течение долгих лет. Это может исправить лишь время: придут новые люди, воспитанные уже в другой среде, на других принципах и идеалах.

Сейчас на многих предприятиях еще сохранились представители «старой закалки», чаще всего приверженцы автократического стиля лидерства. Приходят и молодые специалисты, с более прогрессивными, гибкими подходами к управлению. Лидерство в России, на мой взгляд, сейчас переживает трудный момент. Старые подходы устарели, новые еще не выработаны до конца.

Лидерство очень тесно связано с людьми, их интересами, традициями, менталитетом. Человек постоянно изменяется в лучшую или худшую сторону вместе с окружающей его средой, обстановкой. Соответственно меняются и принципы и ценности этих людей. Следовательно, необходимо менять и стиль руководства этими людьми. Вот почему ученые многих стран на протяжении многих лет пытаются найти все новые и новые подходы к теории лидерства. Сейчас Россия как раз переживает один из самых сложных периодов, период перестройки на новый лад, перестройки ценностей, целей, желаний, стремлений. У людей в нашей стране появляются новые стимулы – все это наносит свой отпечаток на теорию лидерства.

В заключение приведем некоторые характеристики новых российских лидеров. Кто они? Откуда пришли? В исследовании Института социологии РАН (1991-1993 гг.) анализировалось происхождение новой российской бизнес-элиты. Социально-экономическая ситуация в стране способствовала выделению человеческих групп лидеров:

1. Группа «комсомольцев» и «физиков» (около 33% новых бизнесменов). Эта группа имеет 2 источника:
* Центры научно технического творчества молодежи – НТТМ (17%), средний возраст представителей данной группы приблизительно 30 лет;
* Научно-исследовательские институты (15%). Средний возраст – 36 лет.
1. Более традиционные источники пополнения бизнес-элиты – банки и промышленные предприятия. Выходцы из банковской сферы составляют 14% элиты, а из промышленности – 23%.
2. Специфическая группа – «природные таланты» (5%). Средний возраст этой группы составляет 52 года. Это те лидеры, которые появились только благодаря сложившейся социально-экономической ситуации.
3. Пополнение армии российских бизнесменов представителями элитных семей составило 8% их общего числа. Средний возраст этой категории – 26 лет.(4)

# **Заключение**

Готовность многих людей брать на себя инициативу, выполнять функции лидера, выявляя проблемы на своем уровне и решая их, определяется как важнейшее условие жизнеспособности современной организации, а также общества в целом.

Организации, добившиеся успеха, отличаются от противоположных им главным образом тем, что имеют более динамичное и эффективное руководство. Синонимами слов руководство и руководитель являются слова **лидерство** и **лидер**.

С одной стороны, лидерство рассматривается как наличие определенных наборов качеств, приписываемых тем, кто успешно оказывается влияние или взаимодействует на других, с другой, лидерство – это процесс преимущественно несилового воздействия в направлении достижения группой или организацией своих целей. Лидерство представляет собой специфический тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей.

Лидерство как тип отношений управления отлично от собственно управления и строится больше на отношениях типа «лидер-последователь», чем «начальник подчиненный». Лидер осуществляет непринудительное влияние. Лидерство не связано с возможностью применения силы, принуждением, давлением, обусловленными положением в организации (должность, позиция) или официальными полномочиями. Оно предполагает взаимодействие людей и поддержку лидера членами группы, в которую он включен. Все перечисленное относится к неформальному лидерству. Руководители рассматриваются как формальные лидеры, которые одновременно могут быть неформальными лидерами или не быть таковыми. Успех в управлении не компенсирует плохого лидерства.

Подходы к изучению лидерства различаются комбинацией трех основных переменных, привлекающих внимание исследователей по сей день: лидерские качества, лидерское поведение и ситуация, в которой действует лидер. Важную роль при этом играют характеристики и поведение последователей. Каждый их подходов предполагает свое решение проблемы эффективного лидерства.(1)

Ранние традиционные концепции предлагали определять эффективное лидерство на основе каких-либо качеств лидера, либо образцов его поведения. Ни подход с позиции личных качеств, ни поведенческий подход не смогли выявить логического соотношения между личными качествами или поведением руководителя, с одной стороны, и эффективностью, с другой. Это не означает, что личные качества и поведение не имеет значения для руководства. Наоборот, они являются существенными компонентами успеха. Однако более поздние исследования показали, что в эффективности руководства решающую роль могут сыграть дополнительные ситуационные факторы, которые включают потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требование и воздействие среды, но при этом не принималась во внимание сама личность.

Новые концепции попытались объединить преимущества и достижения как традиционного, так и ситуационного подходов. В своих выводах эти концепции основываются на анализе лидерского характера и его взаимосвязи с имеющейся ситуацией.

Новые подходы концентрируют свое внимание на способности лидера создать новое видение решения проблемы и, используя всю харизму, передать ее значение последователям таким образом, чтобы это вдохновило и вызвало у них энтузиазм к осуществлению действий по достижению цели.

# **Список литературы:**

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: уч. пособие под ред. О.С. Виханского: 3-е издание. М.: «МГУ» 1995г. с.404-413
2. Русалинова А.А. Некоторые характеристики руководителя как субъекта управления трудовым коллективом // Трудовой коллектив как объект и субъект управления – Л.1980-с.101
3. М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури: общ. ред. ДЭН Евенко.

Основы менеджмента. Академия народного хозяйства при

правительстве Р.Ф. М.: Дело – 1993 г. с.463,

1. Молл Е.Г. Менеджмент: организация поведения. М.: Финансы и

статистика. 1999г. с.95-106

1. Дафт Р. Менеджмент. Санкт-петербург: Питер – 2000 с.499-500
2. Трейси Д. Менеджмент с точки зрения здравого смысла. – М.: Автор, 1993, с. 33-48
3. Русинов, Никулин, Фаткин. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений. – М.: ИНФРА-М, 1996, с.176-182