**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ**

**ГОУ ВПО УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ – УПИ**

**ФАКУЛЬТЕТ ГУМАНИТАРНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**Кафедра Социальной психологии и антропологии**

**ОСОБЕННОСТИ СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

**(на примере Студенческого телевидения УГТУ-УПИ «ТВиСТ»)**

КУРСОВАЯ РАБОТА

080505 Управление персоналом

Руководитель, доц., к.с.н. О.Я. Пономарева

Студент гр. ФГО – 35062 А.Н. Нафикова

Екатеринбург, 2007

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ…………………………..………………………….………….3

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ ОСОБЕННОСТИ СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ………………………………….……...……….5

1.1. Исследование стилей руководства К. Левина……………..……..…..5

1.2. Теория стилей руководства Р. Лайкерта……………………...…..….9

1.3. Теория стилей руководства Д. Макгрегора……………………...….12

1.4. «Управленческая решетка» Блейка – Мутона …………….……….16

1.5. Зависимость стиля руководства от ситуации ………………….…..20

## 1.6. Обобщенные характеристики стилей управления…………………26

2. ИССЛЕДОВАНИЕ ОСОБЕННОСТИ СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ НАПРИМЕРЕ СТУДЕНЧЕСКОГО ТЕЛЕВИДЕНИЯ УГТУ-УПИ «ТВИСТ»…………...………………………………………………31

2.1 . Общая характеристика СТВ «ТВИСТ»………………………….….31

2.2. Диагностика стиля управления Барановой Д.В. как руководителя Студенческого телевидения УГТУ-УПИ «ТВиСТ»…………………….……..34

2.3. Методика самоопределения стиля руководства «Управленческая матрица» («решетка менеджмента»)……………………………………….…..44

2.4. Методика самооценки руководителем стиля управления……...…50

ЗАКЛЮЧЕНИЕ………………………………………………………..….58

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК……………………………………60

ПРИЛОЖЕНИЯ………………………………………………………...…61

**ВВЕДЕНИЕ**

В условиях современного конкурентного рынка от личности менеджера, от уровня его квалификации и особенно от стиля руководства во многом зависят темпы, прибыльность и качество производства.

В словаре иностранных слов понятие стиль определяется как:

а) совокупность характерных признаков художественного оформления *(архитектурный стиль)*;

б) метод, приёмы работы или поведения (*стиль руководителя)*.

Стиль руководства – это наиболее устойчивый, типичный для данного руководителя способ реализации управленческих функций, т.е. способ взаимодействия с починенными и решения производственных задач. От стиля руководства зависит эффективность деятельности организации, ее возможные пути развития.

Объект исследования – стили руководства.

Предмет курсовой работы – стиль управления руководителя Студенческого телевидения УГТУ-УПИ «ТВиСТ».

Целью данной курсовой работы является изучение особенностей стиля управления, т.е. стилей управления руководителя.

Задачи исследования:

* изучение разных подходов к определению стиля управления;
* определение стиля управления руководителя Студенческого телевидения УГТУ-УПИ «ТВиСТ»;
* сведение результатов определения стиля руководства разных методик.

Впервые к экспериментальному изучению стиля руководства обратился К. Левин, который описал три классических стиля: автократический, демократический и либеральный. Несколько иную классификацию предложил Р. Лайкерт, который, сравнивая группы с высокой и низкой производительностью труда, на этой основе разделил руководителей на тех, кто сосредоточен на производстве, и на тех, кто сосредоточен на человеке. Впоследствии оценка стиля руководства была модифицирована Р. Блейком и Дж. Мутоном, которые построили для этой цели управленческую решетку. В настоящее время данная проблема активно изучается, поскольку происходит переход от авторитарности к демократии в управлении. В курсовой работе использованы материалы отечественных и зарубежных авторов по изучению стилей руководства (см. Библиографический список).

В практической части курсовой работы использованы методика «Определение стиля управления персоналом», разработанная Захаровым В.П.; методика самоопределения стиля руководства «Управленческая матрица» в интерпретации Обозова Н.Н.; методика самоопределения стиля управления Деркач А.А.

**1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ ОСОБЕННОСТЕЙ СТИЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ**

**1.1 Исследование стилей руководства К. Левина**

Самое раннее исследование эффективности стилей лидерства было проведено К. Левиным. К. Левин выделил три одномерных стиля руководства – авторитарный (директивный), демократический (коллегиальный), попустительский (архаичный). Иногда последний стиль называют либеральным или нейтральным. [5, c.295]

*Авторитарный стиль.* Этот стиль руководства характеризуется краткими распоряжениями, запретами без снисхождения, часто сопровождаемыми угрозами, четкой речью и неприветливым тоном. Подчиненным часто делают замечания и выносят выговоры. Похвала и порицание в адрес исполнителей крайне субъективны, эмоции подчиненных и коллег в расчет не принимаются [12]. Основной метод руководства – приказ, а не просьба. Мнение руководителя является решающим. Позиция руководителя находится вне группы, сам руководитель стремится к единоначалию. Инициатива идет от руководителя, подчиненные здесь пассивны, их инициативу руководитель не поддерживает. Возражения и советы им не принимаются. Руководитель ориентирован в основном на решение задач, т.е. на дело. В коллективе отсутствует сотрудничество, нагнетается напряженная атмосфера, в результате чего деятельность подчиненных снижена [1, c.244]. Сильные стороны этого стиля заключается в том, что уделяется внимание к срочности и порядку, результат почти всегда предсказуем [5, c.296]

*Демократический стиль.* При демократическом (коллегиальном) стиле управления руководитель распределяет полномочия между собой и подчиненными. Индивидуально решает только срочные и сложные задачи. Большинство задач решается коллегиально. У руководителя не сухая речь, а товарищеский тон. Похвала и порицание высказываются с учетом мнения коллектива. Активность проявляют как руководитель, так и подчиненные. Основной метод руководства – просьба и поручения, инструктивные указания выдаются в форме предложений. Мероприятия планируются в основном в коллективе. Распоряжения и запреты проводятся на основе дискуссий. Систематически проводится контроль работы исполнителей. Отношение руководителя к нововведениям положительное. За реализацию принятых решений ответственны все члены коллектива. Руководитель справедлив и требователен. В коллективе создается хороший психологический климат. В отсутствие руководителя коллектив не снижает своей продуктивности. Позиция руководителя находится внутри группы [1, c.244]. Слабая сторона демократического стиля состоит в том, что он требует много времени на принятие решений [5, c.296].

*Либеральный стиль.* Либеральный, или попустительский, стиль характеризуется стандартно-формальным тоном руководителя, отсутствием похвалы и порицаний. При выполнении управленческих функций руководитель пассивен. Основной метод его работы – уговоры сотрудников для выполнения задания. Дела в коллективе идут сами по себе, сотрудничество как таковое отсутствует. Руководитель указаний не дает. Работа распределяется в основном самими сотрудниками и неформальным лидером. Нововведения руководителю либерального типа чужды, в этом вопросе он остается консерватором. Коллектив в его отсутствие работает недостаточно эффективно. Позиция руководителя находится в стороне от группы. Три основных стиля, описанных выше, в чистом виде почти никогда не встречаются. Чаще всего руководителям присущи смешанные стили [1, c.245].

При исследовании Левин обнаружил, что авторитарное руководство добивалось выполнения большего объема работы, чем демократичное. Однако на другой чаше весов были низкая мотивация, меньшая оригинальность, меньшее дружелюбие в группах, отсутствие группового мышления, большая агрессивность. По сравнению с демократичным руководством при либеральном объем работы уменьшается, качество работы снижается, появляется больше игры и в опросах выражается предпочтение демократичному руководителю. Более поздние исследования не полностью подтвердили выводы о том, что автократичное руководство обеспечивало более высокую продуктивность, но более низкую степень удовлетворенности, чем демократичное. Тем не менее, исследование Левина дало основу для поисков другими учеными стиля поведения, который может привести к высокой производительности труда и высокой степени удовлетворенности [5, c.295-296].

Эти стили редко встречаются в чистом виде, и потому на их основе были выделены смешанные стили руководства.

**Основные смешанные стили.**

*Директивно-коллегиальный стиль*. Руководитель в основном принимает решения самостоятельно. В работе активен, чего не наблюдается у подчиненных. Преобладающие методы работы – приказания и поручения. Контроль за под­чиненными осуществляется строго и регулярно. Руководитель отличается высокой требовательностью к подчиненным. Ос­новное внимание в работе подчиненных обращает не на достижения, а на их ошибки и просчеты. Отношение к критике отрицательное. Руководитель обычно выдержан, ориентиро­ван на дело, т.е. на задачу. К нововведениям относится поло­жительно. В отсутствие руководителя коллектив с работой справляется хорошо.

*Директивно-пассивный стиль.* Активность исполни­телей умеренная. Руководитель часто прибегает к просьбам и уговорам, однако нередко переходит на приказной тон, особенно в случаях, когда его первоначальные уговоры не приносят результатов. Контроль подчиненных осуществляет редко, однако достаточно строго. Полагается на компетентность сотрудников. С персоналом тактичен, со своими за­местителями в основном строг, требует беспрекословного подчинения. Нововведений избегает. Решение социальных проблем коллектива перепоручает своим заместителям. При отсутствии руководителя коллектив снижает эффективность в работе [1, c.246].

*Пассивно-коллегиальный стиль.* Руководитель это­го типа избегает ответственности, пассивен в выполнении управленческих функций, слабо контролирует подчиненных. Основной метод работы с подчиненными у такого руководите­ля-просьбы, советы, уговоры. Отношение к нововведениям в области производства – пассивное. Часто может идти на поводу у подчиненных. При отсутствии руководителя коллектив не снижает эффективности своей работы. Следует иметь в виду, что форма и содержание действий руководителей не всегда совпадают между собой. Нередко авторитарный по сущности своей руководитель внешне ведет себя довольно де­мократично [3, с. 52-53]. Это достигается за счет отработки весьма совер­шенной техники общения, например посредством демонстрации расположения к людям, внешнего интереса к ним, их идеям, подчеркнутой вежливости. Такой руководитель с удоволь­ствием вас выслушает, попросит внести предложения по обсуждаемому вопросу, поблагодарит за активное участие в дискус­сии. Но это все. К выработке решений, к которой он, казалось бы, приглашал сотрудников, он заранее пришел с твердым убеждением никого не допускать. Но сотрудники узнают об этом лишь позднее.

К. Левин дал толчок исследованиям в области стилей управления. Деловому человеку важно знать, какой стиль управления ему больше всего присущ, в каких случаях следует применять методы партисипативного управления, каковы возможности адаптивного, гибкого управления, какой стиль управления предпочтителен в соответствующих ситуациях. В приложении приводится методика определения стилей управления персоналом и методика само­оценки руководителем своего стиля управления.

**1.2 Теория стилей руководства Р. Лайкерта**

Последовательность доктрины «человеческих отношений», коллега Херцберга и Макгрегора, Ренсис Лайкерт разработал собственную теорию стилей руководства. Он обобщил реальные методы управления и расположил их на некотором континууме от 1 до 4.

В модели № 1 (*эксплуататорско-авторитарная*) руководитель не доверяет подчиненным, редко подключает их к принятию решений, а задачи спускаются сверху вниз уже готовыми. Основной стимул – страх и угроза наказания, а вознаграждения здесь случайны, как и взаимодействие руководителя с подчиненными, которое строится на взаимном недоверии. формальная и неформальная организации находятся в противоборстве.

Модель № 2 (*благосклонно-авторитарная*) предполагает, что руководство удостаивает подчиненных некоторым доверием, но как хозяин слугу. Часть решений делегируется вниз, но принимаются они в строго предписанных границах. Вознаграждение здесь действительное, а наказание – потенциальное, и оба используются для мотивации работников. Взаимодействие осуществляется через снисходительность со стороны руководителя и осторожности – у подчиненного. Неформальная организация существует, но только отчасти противостоит формальной [2, c.41-42].

В модели № 3 (*консультативно-демократическая*) руководство проявляет большое, но не окончательное доверие к подчиненным. Общие вопросы решаются наверху, частные делегируются вниз. Кроме систематического вознаграждения и случайных наказаний для мотивации используется ограниченное включение в принятие решений. Умеренное взаимодействие сопровождается доверием и откровенностью с примесью элементов страха. Неформальная организация ожжет и не возникнуть, но если она существует, то несовпадение с формальной частичное.

Наконец, модель № 4 (*основанная на участи*) характеризует полное доверие. Процесс принятия решений рассредоточен по всем уровням, хотя и интегрирован. Поток коммуникаций идет не только вверх-вниз, но и горизонтально. Работники мотивируются к лучшему исполнению через участие в принятии решений, касающихся установления целей организации, форм стимулирования и методов организации труда. Дружественное взаимодействие с высоким уровнем доверия присутствует в организациях с таким типом руководства. Формальная и неформальная организации, как правило, совпадают.

Лайкерт назвал модель № 1 ориентированной на задачу с жестко структурированной системой управления, а модель № 4 – ориентированной на взаимоотношения, в основе которых лежит бригадная организация труда, коллегиальное управление, делегирование полномочий и общий контроль. Модели № 2 и № 3 являются промежуточными [2, c.42].

Для ускорения анализа организации автор разработал специальный инструмент, полный вариант которого включает 20 пунктов (переменных). К примеру «уровень доверительности в отношениях руководителя и подчиненного», «характер мотивации», «характер взаимодействия» и др. Их можно строить в виде шкалы и опрашивать как руководителей, так и подчиненных. Так, переменная «уровень доверительности» включает в себя описания следующих четырех пунктов шкалы: «не существует доверия к подчиненным», «существует снисходительное, как у хозяина к слуге», «рачительное, но не полное: проявляется желание удержать контроль в своих руках» и «полное доверие по всем вопросам». Пункты шкалы взяты из описания моделей 1, 2, 3 и 4, но более конкретизированы. Лайкерт опросил сотни менеджеров в десятках компаний не только для проверки своей модели, но и для того, чтобы доказать: самая эффективная, продуктивная организация имеет руководителя, которого можно охарактеризовать моделью № 4 [2, c.42-43].

Исследования Лайкерта показали, что самые эффективные руководители низового звена уделяли внимание, прежде всего, человеческим аспектам проблем, стоящих перед их подчиненными, и создавали отношения, основанные на взаимопомощи. Однако выводы Лайкерта применимы не ко всем ситуациям [5, c, 298].

Преимущества концепции Лайкерта в том, что ее можно легко использовать в социологическом исследовании.

**1.3 Теория стилей руководства Д. Макгрегора**

Широкую известность приобрела «Теория X» и «Теория Y» Дугласа Макгрегора, разработанная в 1957 году.

Руководители групп с высокой и низкой производительностью классифицировались в пределах от донной крайности – сосредоточенные на работе («Теория X») – до другой – сосредоточение на человеке («Теория Y»).

Руководитель, сосредоточенный на работе

*«Теория X»* описывает черты авторитарного стиля руководства: жесткий контроль, принуждение к труду, негативные санкции, акцент на материальных стимулах. *«Теория Y»*, напротив, говорит о демократичном стиле руководства: использование творческих способностей подчиненных, гибкий контроль, отсутствие принуждения, самоконтроль, стремление к ответственности, моральные стимулы, заинтересованность в труде, участие в управлении.

Выделив два противоположных стиля управления, Д. Макгрегор по существу описал прошлое и настоящее менеджмента. В прошлом господствовал стиль «X», характерный, по его мнению, более всего для тейлоризма, а сейчас наступает эпоха стиля «Y», к которому призывает доктрина «человеческих отношений».

Почти сто лет американские менеджеры на практике придерживались «Теория X», хотя неадекватно отражала поведение людей. Почему? Макгрегор предположил, что она удивительно точно соответствует предубеждениям руководителей. Не понимая истинные мотивы поведения, они склонны видеть источник всех бед на производстве в лености и инертности их мышления, групповом эгоизме, нежелании сотрудничать[9, c. 23]. Авторитарный стиль покоится на убеждении, что средний человек ленив, не любит работы, при любой возможности стремится ее избежать, поэтому его необходимо постоянно принуждать, используя жесткий контроль и угрозу наказания. Если работник и согласится работать, то лишь за высокое вознаграждение. А большинство людей предпочитают, чтобы ими руководили, стремятся не брать на себя ответственности, лишены больших амбиций и желают прежде всего безопасности.

Американские социологи считают, что подобные взгляды отражают викторианскую эпоху – начало европейской индустриализации. Менеджеры, придерживающиеся их в середине XX века, наносят своей компании непоправимый вред. Экономическая ситуация в мирре с тех пор изменилась, рабочие в капиталистических странах удовлетворили свои материальные потребности, резко повысился их уровень жизни, они стали гораздо образованнее. Следовательно, материальное поощрение не может служить стимулом, побуждающим к более эффективной работе. В соответствии с теорией Маслоу, человек, удовлетворивший низшие потребности, начинает стремиться к высшим. «Теория X» описывает как раз низшие потребности, а «Теория Y» – высшие [10, c. 37].

Но удовлетворить высшие потребности может только такая работа, которая требует интеллектуальной активности, инициативы, ответственности. На языке теории Херцберга всё это называется мотиваторами, а на языке Макгрегора – «Теорией Y». Его исходные предпосылки: физические и умственные усилия на работе так же естественны для человека, как отдых и развлечения; цели организации достигаются лучше в том случае, если они стали также и личными целями; вклад в общее дело – основа для оценки размеров индивидуального вознаграждения; при соответствующих условиях человек не только приемлет ответственность, но и стремится к ней.

Характерное отличие теории Макгрегора от концепций Маслоу и Херцберга заключается в том, что она не может служить основой для научного исследования. Она носит сугубо рекомендательный оттенок и говорит о том, что и как нужно делать. Хочется добавить, что реализация «Теории Y» может вызвать серьезные изменения в организационной структуре, побудить отказаться от пирамидальной структуры, где вся власть и ответственность сосредоточены только наверху [2, c.38].

Выводы Р. Лайкерта и Д. Макгрегора дали мощный импульс использованию стиля руководства, построенного на участии работников в принятии решений. Однако многие управляющие-практики были разочарованы результатами перехода к такому стилю руководства. Группа ученых в Университете штата Огайо провела комплексное исследование в области руководства и нашла одну причину этого разочарования. Они выявили серьёзную ошибку в концепции разделения руководителей на тех, кто сосредоточен или только на работе, или только на человеке, и разработали систему, в соответствии с которой поведение руководителя классифицировалось по двум параметрам: структуре и вниманию к подчиненным.

Согласно этой точке зрения руководители могут оказывать влияние на людей своим поведением, которое различается по этим двум критериям (см. рис 1.1).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Внимание к отношениям в структуре |  | Внимание к структуре отношений | |
| Низкое | Высокое |
| Высокое | Лидер уделяет меньше внимания структурированию заданий для работников, а больше занимается удовлетворением их потребностей и желаний. | Лидер в значительной мере обеспечивает руководство работой, деля одновременно большое внимание установлению наилучших отношений с работниками. |
| Низкое | Лидер не справляется с необходимым структурированием работы, стремясь компенсировать это приложением максимальных усилий по установлению наилучших отношений с работниками. | Основное внимание уделяется лидером структурированию работы и всего того, что с ней связано, при слабом учете нужд и желаний работников |

Рис.1.1. Стили лидерства по результатам исследований Университета штата Огайо

Внимание отношениям в структуре подразумевает такое поведение, когда руководитель планирует и организует деятельность группы и свои взаимоотношения с ней. Он распределяет производственные роли между подчиненными, расписывает задания и объясняет требования к их выполнению, планирует и составляет графики работ, передает свое беспокойство о выполнении задания.

Внимание структуре отношений характеризует поведение, которое влияет на людей, апеллируя к потребностям более высокого уровня, строя взаимоотношения на основе доверия, уважения, тепла и контакта между руководителем и подчиненными. Такой руководитель участвует в двустороннем общении, допускает участие подчиненных в принятии решений, общается в одобрительной и не угрожающей манере, дает возможность людям удовлетворить свои потребности, связанные с работой.

Таким образом, было выявлено, что люди могут вести себя с разной степенью внимания к подчиненным и структурированию проблем. Несмотря на то, что самая высокая производительность ассоциировалась с руководителем, который владеет и тем, и другим стилем поведения, более поздние исследования показали, что эта классификация применима не ко всем ситуациям.

**1.4 «Управленческая решетка» Блейка – Мутона**

Концепция подхода к эффективности руководства по двум критериям, разработанная в Университете штата Огайо, была модифицирована и популяризована Р. Блейком и Д. Мутон, которые построили «решетку менеджмента», включавшую в себя пять основных стилей руководства (см. рис. 2).[5, c.299]

Матрица этой решетки ранжирует два измерения: первое – ориентация на производст­во – по шкале от 1 до 9; второе – ориентация на персонал, заботу о людях – также по шкале от 1 до 9. Стиль управления определяется обоими этими критериями.

Первое измерение ориентировано на выполнение производственных заданий любой ценой, невзирая на персонал. Особенно это характерно для руководителей, стремящихся, во что бы то ни стало получить высокие производственные показатели. В этом измерении предполагается решение широко­го круга производственных вопросов, касающихся эффективности принятия управленческих решений, подбора персонала, организации трудового процесса, объема и качества выпускаемой продукции и т.п.

Второе измерение (ориентация на персонал) предполагает создание хороших условий труда, отвечающих потребностям и желаниям работников, развитие благоприятных межличност­ных отношений.

Каждый тип управленческого поведения Можно обозначить своими координатами. На рис. 2 обозна­чены четыре полярных координаты (1.1; 9.1; 1.9; 9.9) и сре­динная координата 5.5. Координаты 5.9-9.9 тяготеют к демо­кратическому стилю управления, при котором сотрудникам предоставляется возможность самореализации и подтвержде­ния собственной значимости. Такой стиль управления соответствует современным научным представлениям об эффек­тивном руководстве.

Теперь кратко рассмотрим все координаты, представленные на «решетке». *1.1 – страх перед бедностью.* Руководитель обращает минимальное внимание на результаты производства и человека [1, c. 248].

Рис. 1.2. «Управленческая решетка» Блейка и Мутона

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ориентация на персонал (П)  Незначительная Забота о людях Значительная | 9 | 1.9. Максимум внимания к людям, минимум внимания к работе. | | | | |  |  |  | 9.9. Высокая  ориентация на эффективную работу в сочетании с доверием и уважением к людям. | | | | |
| 8 |  |  |  |
| 7 |  |  |  |
| 6 |  | |  | |  | 5.5. Умеренное внимание к ра­боте и людям. | | |  | |  |  | |
| 5 |  | |  | |  |  | |  |  | |
| 4 |  | |  | |  |  | |  |  | |
| 3 | 1.1. Незначи­тельное внима­ние к производству и людям | | | | |  |  |  | 9.1. Максимум внимания к рабо­те, незначительное внимание к людям. | | | | |
| 2 |  |  |  |
| 1 |  |  |  |
| 1 | 2 | | 3 | | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | | | 9 |
| незначительная забота о производстве значительная  Ориентация на выполнение производственных заданий (З) | | | | | | | | | | | | |

*1.9 – дом отдыха.* Руководитель сосредотачивается на хороших, теплых человеческих взаимоотношениях, но мало заботится об эффективности выполнения задания. Модель с координатами 1.9 соответствует типу руково­дителя, который в основу своей деятельности ставит челове­ческие отношения. Такой руководитель удобен для подчинен­ных; он старается уйти от объяснения причин конфликтов в коллективе в надежде, что они уладятся сами собой. Это ве­дет к тому, что у сотрудников организации падает инициати­ва. Не имея стимулов к работе, они становятся малоинициа­тивными, теряют интерес к творческой работе [1, c. 248].

*5.5 – организация.* Руководитель достигает приемлемого качества выполнения, находя баланс эффективности и хорошего морального настроя. Руководитель старается занять позицию «золотой середины» между методами управления «жестких» и «мягких» управленцев. Они во всем пытаются достичь компромисса. У них ярко выражено стремление работать надежно, получать стабильный средний результат. Но, как правило, именно это желание спокойно работать не дает им возможность использовать целиком имеющиеся в их распоряжении ресурсы [4, 22].

*9.1 – авторитет-подчинение.* Руководитель очень заботится об эффективности выполняемой работы, но обращает мало внимания на моральный настрой подчиненных [5, c. 300]. Координаты 9.1 присущи авторитарному стилю управ­ления. Его кредо: производственный результат – всё, человек – лишь исполнитель, винтик в механизме организации. При таком курсе управленческого администрирования возникают ответные реакции подчиненных, старающихся уйти из-под постоянного давления со стороны руководителя, найти для этого любой предлог. В свою очередь это ведет к тотальному контролю со стороны администратора. Большую часть его времени начинают поглощать функции контроля и надзора. Характерная черта таких руководителей – ориентация на безоговорочную исполнительность, подавление инициативы, поиск виновников и т.п.

Координаты 9.1 присущи авторитарному стилю управ­ления. Его кредо: производственный результат – всё, человек – лишь исполнитель, винтик в механизме организации. При таком курсе управленческого администрирования возникают ответные реакции подчиненных, старающихся уйти из-под постоянного давления со стороны руководителя, найти для этого любой предлог. В свою очередь это ведет к тотальному контролю со стороны администратора. Большую часть его времени начинают поглощать функции контроля и надзора. Характерная черта таких руководителей – ориентация на безоговорочную исполнительность, подавление инициативы, поиск виновников и т.п. [1, c. 319].

*9.9 – команда.* Благодаря усиленному вниманию к подчиненным и эффективности руководитель добивается того, что подчиненные сознательно приобщаются к целям организации. Это обеспечивает и высокий моральный настрой, и высокую эффективность. [5, c.300] этот стиль управления состоит в умении так построить работу, чтобы сотрудники видели в ней возможность самореализации и подтверждения собственной значимости. Создаются условия работы, позволяющие наилучшим образом использовать потенциальные возможности сотрудников коллектива [1, c. 319].

На сегодняшний день существует большое количество методик определения стилей руководства. Их интерпретация, обобщение и выделение альтернативной методики может дать наилучший способ определения стиля руководства управленца.

**1.5. Зависимость стиля руководства от ситуации**

Обычно руководители используют либо демократический, ориентированный на человеческие отношения, либо автократический, ориентированный на работу, стили. В современных условиях успех дела предопределяется не только личной ориентацией руководителя, но и рядом других обстоятельств: ситуацией, степенью зрелости подчиненных, их отношением к руководителю, готовностью к сотрудничеству, характером проблемы и др.

Руководитель изменить себя и свой стиль управления, как правило, не способен, поэтому  нужно исходя из ситуации и стоящей задачи помещать его в те условия, когда он сможет наилучшим способом себя проявить.

В условиях несложных, четко сформулированных задач для выполнения работы достаточно простых указаний, поэтому одновременно руководитель может быть автократом, не забывая, однако, что легкое диктаторство и тирания — далеко не одно и то же. Первое  люди могут воспринимать с пониманием, а против второго на законном основании возмутятся и откажутся работать [13].

Стиль управления, ориентированный на поддержание человеческих отношений, наиболее подходит в умеренно благоприятных для руководителя ситуациях, когда у него нет достаточной власти, чтобы обеспечить необходимый уровень сотрудничества с подчиненными. Если взаимоотношения хорошие, люди в основном склонны делать то, что от них требуется, ориентация на организационную сторону дела может вызвать конфликт, в результате которого влияние руководителя на подчиненных упадет. Ориентация же на человеческие отношения, наоборот, повышает влияние руководителя и улучшает отношения с подчиненными.

Другую модель, описывающую зависимость стиля руководства от ситуации, предложили Т. Митчел и Р. Хаус. По их мнению, исполнители будут стремиться к достижению целей организации, если получат от этого какую-то личную выгоду, поэтому основная задача руководства состоит в том, чтобы объяснить, какие блага их ожидают в случае хорошей работы; устранить помехи на пути ее осуществления; оказать необходимую поддержку, дать совет, направить действия по верному пути.

В зависимости от ситуации, предпочтений и личных качеств исполнителей, степени их уверенности в своих силах и возможности воздействовать на ситуацию предлагаются четыре стиля управления. Если у сотрудников большая потребность в самоуважении и принадлежности к коллективу, то предпочтителен стиль поддержки, аналогичный стилю, ориентированному на человеческие отношения. Когда сотрудники стремятся к автономии и самостоятельности, лучше, как считают авторы, использовать инструментальный стиль. Объясняется это тем, что подчиненные, особенно когда от них ничего не зависит, желая поскорее выполнить задание, 'предпочитают, чтобы им указывали, что и как нужно делать, и создавали необходимые условия работы [13].

Там, где подчиненные стремятся к высоким результатам и уверены, что смогут их достичь, применяется стиль, ориентированный на «достижение», когда руководитель ставит перед ними посильные задачи и ожидает, что они без принуждения будут стремиться по мере возможности к их самостоятельному решению, а ему останется лишь обеспечить необходимые для этого условия.

Стиль руководства, ориентированный на участие исполнителей в принятии решений, больше всего соответствует ситуации, когда те стремятся реализовать себя в управлении. Руководитель при этом должен делиться с ними информацией, широко использовать их идеи.

В неоднозначных ситуациях используется инструментальный стиль, поскольку руководитель лучше видит ситуацию в целом и его указания могут служить для подчиненных хорошим ориентиром. Однако при этом с указаниями нельзя «перебарщивать», так как исполнители могут принять это за чрезмерный контроль.

Для сотрудников, обладающих средним уровнем зрелости, когда они хотят брать на себя ответственность, но не могут делать этого, руководитель должен одновременно и давать исполнителям указания, и поддерживать их стремление творчески и самостоятельно работать. Когда сотрудники могут, но не хотят отвечать за решение поставленных задач, несмотря на наличие для этого всех условий и обладание достаточной подготовленностью, самым подходящим считается стиль, предполагающий их участие в принятии решений. Они сами прекрасно знают, что, когда и как нужно делать, но руководителю требуется разбудить в них чувство причастности, предоставить возможность проявить себя, а где нужно, без навязчивости помочь. При высокой степени зрелости, когда люди хотят и могут нести ответственность, работать самостоятельно без помощи и указаний руководителя, рекомендуется делегировать полномочия и создавать условия для коллективного управления [13].

По мнению В. Врума и Ф. Йеттона, в зависимости от ситуации, особенностей коллектива и характеристики самой проблемы можно говорить о пяти стилях управления:

1. Руководитель сам принимает решения на основе имеющейся информации.
2. Руководитель сообщает подчиненным суть проблемы, выслушивает их мнения и принимает решение.
3. Руководитель излагает проблему подчиненным, обобщает высказанные ими мнения и с учетом их принимает собственное решение.
4. Руководитель совместно с подчиненными обсуждает проблему и в результате вырабатывают общее мнение.
5. Руководитель постоянно работает совместно с группой, которая или вырабатывает коллективное решение, или принимает лучшее, независимо от того, кто его автор.

При выборе стиля руководители пользуются следующими основными критериями:

— наличие достаточной информации и опыта у подчиненных;

— уровень требований, предъявляемых к решению;

— четкость и структурированность проблемы;

— степень причастности подчиненных к делам организации и необходимость согласовывать с ними решения;

— вероятность того, что единоличное решение руководителя получит поддержку исполнителей;

— заинтересованность исполнителей в достижении целей;

— степень вероятности возникновения конфликтов между подчиненными в результате принятия решений.

Американские исследователи П. Ханзейкер и Э. Алессандра разработали типологию поведения работников и предложили соответствующие стили руководства ими, положив в основу такие черты характера людей, как контактность и стремление к самоутверждению, которые могут быть низкими и высокими. По этой классификации лицам с низким уровнем самоутверждения свойственны молчаливость, мягкость, стремление избежать риска, застенчивость, спокойствие, сдержанность, медлительность, поиск поддержки у окружающих. Лица с высоким уровнем самоутверждения характеризуются многословием, резкостью, беспокойностью, рискованностью и быстротой решений и поступков, самоуверенностью, настойчивостью, готовностью к борьбе [13].

Обладатели высокой готовности к взаимодействию стремятся к близким отношениям с окружающими, дружелюбны, раскованны, открыты чужим мнениям, гибки, свободно себя ведут. Низкая готовность к взаимодействию проявляется в отчужденности, закрытости, стремлении к формальным официальным отношениям, ориентации на факты и задачи, жестком самоконтроле, рассудочности. Комбинация высокой готовности к взаимодействию и высокого уровня самоутверждения выражается в экспрессивном стиле поведения сотрудников, которому свойственны: возбудимость, неуравновешенность, спонтанность в решениях и поступках, быстрота, напористость, склонность к манипулированию другими и вмешательству в чужие дела, обобщениям и преувеличениям. Такие люди не любят одиночества, оптимистичны, живы, умеют воодушевлять других.

Комбинация низкой готовности к взаимодействию и высокого уровня самоутверждения порождает деловой стиль поведения. Его обладатели демонстрируют твердость и рассудительность в действиях и решениях, бескомпромиссность, властолюбие, стремление реализовать себя и одновременно контролировать и подавлять окружающих. Обычно они хорошие администраторы, «болеют» за работу, не любят бездействия, ценят уважение [13].

Соединение низкой готовности к взаимодействию и низкого уровня самоутверждения дает аналитический стиль поведения, характеризующийся осторожностью, уходом от контактов, уважением формальных статусов, предписаний, стремлением к детализации, склонностью к интеллектуальной деятельности с четкими целями и задачами, позволяющими реализовать себя. Обладатели его неторопливы, предпочитают работать в одиночку, усердны, упорны, систематичны, хорошо решают проблемы, но при этом мелочны, негибки, пытаются показать всем свою «праведность».

Результатом соединения высокой готовности к взаимодействию и низкого уровня самоутверждения является дружелюбный стиль поведения с его медлительностью действий и принятия решений, соглашательством, ориентацией на других и совместную работу, уходом от конфликтов, мягкостью, неуверенностью в себе, поиском поддержки окружающих, стремлением к безопасности. Эти люди надежны и обладают хорошими способностями к консультированию.

Носителям делового стиля необходимо ставить вопросы, позволяющие им раскрыться самим, поддерживать с ними преимущественно деловые отношения и не пытаться установить личные, убеждать фактами, а не эмоциями, признавать прежде всего их идеи. По отношению к таким людям необходимо соблюдать точность, дисциплинированность, демонстрировать поддержку их целей.

При руководстве лицами аналитического стиля поведения следует учитывать и поддерживать их интеллектуальные подходы, хорошо в них ориентироваться и уметь четко и аргументировано показать достоинства и недостатки, искать оптимальные решения и предоставлять возможность для проверки их идей и решений, давать гарантии того, что реализация решений не приведет к неудаче или неблагоприятным последствиям [13].

Наконец, по отношению к лицам, которым присущ дружелюбный стиль поведения, рекомендуется поддерживать их чувства и эмоции, находить привлекательные черты личности, разбираться в их мечтах, интересах и целях, оперировать не фактами, а их личными мнениями, чувствами, предупреждать будущие неудовлетворенность и непонимание, поощрять неофициальное сотрудничество, предлагать личную поддержку.

## 1.6. Обобщенные характеристики стилей управления в

## современных условиях

## Авторитарный стиль

Классическим и самым распространенным является авторитарный (единоличный) тип начальников. Они рассматривают подчиненных только в качестве орудий для исполнения приказов и достижения целей организации, во взаимодействии с персоналом используют различные стратегии поведения — от задабривания и поощрения до принуждения и шантажа увольнением. Это стиль, исповедующий безусловное подчинение: «Нечего думать, делай, что я сказал».

Отрицательной стороной единоличного стиля является подавление инициативы со стороны работников — наказывается сам факт ее проявления (кто посмел вторгаться в компетенцию верхов и умничать?). Творческие сотрудники либо превращаются в простых исполнителей, либо увольняются. Если руководитель выстроил диктаторскую вертикаль, оградил себя от критики, уволил перспективных специалистов, да еще и утратил профессионализм, то фирму ждут трудные времена [14].

Авторитарность лежит в основе абсолютного большинства производственных конфликтов из-за стремления субъекта к единовластию. Претензия автократа на компетенцию во всех вопросах порождает хаос и, в конечном счете, отрицательно влияет на эффективность работы. Автократ своим своеволием парализует работу коллектива. Он не только теряет лучших работников, но и создает вокруг себя враждебную атмосферу, которая угрожает ему самому. Недовольные и обиженные подчиненные могут его подвести и дезинформировать. Запуганные сотрудники не только ненадежны, но и работают не с полной отдачей, интересы предприятия им чужды.

Как появляется начальник-автократ? Если оказавшийся на этом посту человек уступает в профессионализме и личных качествах своим подчиненным, то ему приходится компенсировать свое несоответствие должности репрессивно-приказным стилем руководства. Очень часто бывают и диаметрально противоположные ситуации, когда начальник-профессионал находится в окружении неопытных работников, с которыми просто невозможно разделить ответственность. Быть авторитарным — это единственно правильный выход в данной ситуации. Но руководителям такого типа в новых условиях все-таки следует присмотреться к демократическому стилю.

Вариантом авторитарного стиля управления является патерналистский стиль. Он предполагает обращение с подчиненными, как с детьми и их трудовую мотивацию опосредует через личную зависимость от руководителя. Служебная информация распространяется сверху вниз в зависимости от благосклонности руководства, контроль деятельности осуществляется выборочно, по желанию и интуиции руководителя.

Положительной стороной авторитарного типа руководства является оперативность в управлении подчиненными. Жесткая система «приказ — исполнение» часто оказывается эффективной в чрезвычайных обстоятельствах, когда возникает необходимость взять на себя ответственность за принятое решение и максимально быстро и точно воплотить его в жизнь [14].

Подобный тип руководства представляется единственно приемлемым в группах, где имеются проблемы с трудовой дисциплиной. Исследования показывают, что отсутствие на рабочем месте начальника автоматически приводит к падению производительности труда. Нередко можно наблюдать картину вольной жизни: менеджеры неохотно общаются с назойливыми клиентами; охрана отрывается от телевизора только для того, чтобы поесть; работающие на компьютерах забавляются играми. Пока дисциплина будет зависеть от надзора недремлющего ока, авторитарный тип руководства не перестанет доминировать.

## Демократический стиль

Начальник-демократ стремится привлечь сотрудников к решению стратегических задач фирмы или предприятия, поощряет инициативу. Естественно, что при таком стиле руководства приходится применять индивидуальный подход к работникам. Для этого надо быть хорошим психологом, обладать не только анкетной информацией, но и уметь «брать» ее из личного общения.

Начальники-демократы уважительно относятся к сотрудникам, не допуская публичных и приватных оскорбительных замечаний в их адрес. В отличие от авторитаристов они могут поделиться частью своих полномочий с заместителями, не воспринимая это как покушение на власть. Вместо системы «приказ — исполнение» основным методом руководства являются рекомендации, просьбы, советы. Начальник постоянно контролирует их исполнение и в случае отклонения от должного курса ненавязчиво корректирует сотрудника. При подобном типе руководства существование «подпольных оппозиций» и приближенных группировок затруднительно.

Но, чтобы успешно осуществлять демократическое лидерство, необходим запас прочности, достаточно профессиональный и дисциплинированный коллектив, плюс эмоциональная зрелость, уравновешенность, компромиссность, тактичность и коммуникабельность начальника. А это, все вместе, к сожалению, — большая редкость [14].

В конфликтной ситуации руководитель такого стиля стремится выявить все альтернативные точки зрения сторон, стимулирует полное раскрытие всей информации, касающейся причин и сути конфликта. При этом его разрешение идет по пути принятия наиболее убедительной точки зрения вне зависимости от ее носителя и выявления корней конфликта. В итоге при таком стиле работы возможен переход на новый уровень взаимодействия, когда появляется абсолютно новый результат. Но все это возможно при хорошо налаженной организации.

## Либеральный (попустительский) стиль

Либеральный стиль часто называют попустительским: начальник бесконфликтен, сотрудники предоставлены себе и сами определяют задачи и методы их решения. Поскольку руководитель отказывается от контроля и мотивации деятельности персонала, не обладает должным авторитетом, то управление строится на просьбах личного характера, уговорах, увещеваниях.

Никаких серьезных дисциплинарных санкций либеральные начальники не применяют, а потому всегда находятся в хороших отношениях с подчиненными. Зачастую их взаимоотношения приобретают панибратский, неформальный характер, дистанция между начальником и сотрудниками становится неощутимой. Такой руководитель практически всегда избегает участия в конфликтных ситуациях. Неприятные факты замечаются, но игнорируются в надежде, что они как-нибудь исчезнут сами собой.

Образовавшийся вакуум власти приводит к появлению конкурирующих группировок, которые борются за влияние на начальника с целью приобрести привилегии. Может появиться теневой лидер, фактически узурпирующий реальное руководство. На первый взгляд, либеральный стиль управления должен неминуемо привести к банкротству предприятия, так как он попирает все представления о функциях руководителя, но парадоксальным образом оказывается жизнеспособным. Распад коллектива и дезорганизация чаще всего сдерживаются теневым лидером и заинтересованностью сотрудников в вольготной жизни: чтобы не потерять начальника-попустителя, они выполняют необходимый минимум работы, благо имеется полная свобода в выборе средств [13].

Современная ситуация требует от руководителя применения на практике всего арсенала управленческой науки вкупе с сознательным использованием сильных сторон личности управленца. Такой индивидуально-ситуативный подход означает использование в каждом конкретном случае адекватного стиля управления — авторитарного, либерального или демократического. Чем богаче арсенал руководящих приемов и чем гибче руководитель перестраивается для достижения поставленной цели, тем больше оснований говорить о том, что он обладает хорошими навыками результативного управления [14].

Сегодня в мире бизнеса наблюдается тенденция преобразования стилей с целью создания организаций совершенно нового качества. Они получили название аутентивных, т.е. ориентированных на людей. Что дает фирме ориентация на людей? Фирма настраивается на инновации, а люди активно их продвигают. Их еще называют «лучшими компаниями для работы», т.е. работникам там комфортно. В качестве примера можно привести Microsoft, Goldman Sachs, Harley-Davidson и др.

**2. ИССЛЕДОВАНИЕ СТИЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ**

**РУКОВОДИТЕЛЯ НАПРИМЕРЕ СТУДЕНЧЕСКОГО**

**ТЕЛЕВИДЕНИЯ УГТУ-УПИ «ТВИСТ»**

**2.1. Общая характеристика Студенческого телевидения УГТУ-**

**УПИ «ТВиСТ»**

Для более точной характеристики выбранной организации ниже представлены наиболее интересные выписки из положения СТВ «ТВиСТ».

* 1. Студенческое телевидение – студия «ТВиСТ» (далее СТВ) является структурным подразделением Центра АВТП УГТУ-УПИ, который осуществляет общее руководство и текущий контроль над его деятельностью, обеспечивают необходимые условия для его работы.
  2. Целями деятельности СТВ являются:
* информационная поддержка важнейших событий и мероприятий студенческой жизни университета;
* предоставление студенчеству достоверной и необходимой информации, освещающей деятельность студенческих организаций УГТУ-УПИ;
* поиск творческой молодёжи для объёдинения в экспериментальную телевизионную студию и производства студенческих программ.
  1. СТВ ставит перед собой следующие задачи:
* производство еженедельных выпусков студенческих новостей;
* производство молодёжных программ развлекательного, воспитательного и обучающего характера;
* обучение сотрудников СТВ по специальности: репортёр, оператор, монтажёр;
* взаимодействие с заинтересованными организациями и службами университета, оказание информационной поддержки.

3.1. СТВ вправе:

* свободно распространять информацию о своей деятельности;
* поддерживать прямые межвузовские контакты и связи;

5.1. Общее руководство и контроль над деятельностью СТВ осуществляет Центр АВТП.

* 1. Органами управления СТВ являются: Общее собрание СТВ, директор Центра АВТП и руководитель СТВ – директор студии «ТВиСТ».
  2. Общее собрание СТВ:
* заслушивает отчет Руководителя СТВ о проделанной работе;
* вносит предложения о деятельности СТВ.
  1. Общее собрание созывается не реже одного раза в месяц.

5.8.Решение Общего собрания принимается простым большинством голосов от числа присутствующих (пятьдесят процентов присутствующих плюс один голос).

5.9.Руководитель СТВ:

* Назначается Директором Центра АВТП из числа работников Центра АВТП;
* несет перед директором Центра АВТП ответственность за результаты всей творческой, финансовой и хозяйственной деятельности СТВ;
* представляет СТВ в учреждениях, организациях и во взаимоотношениях с третьими лицами;
* издает в соответствии с целями и задачами деятельности СТВ распоряжения, обязательные для исполнения членами СТВ;
* совместно с центром АВТП и Союзом студентов УГТУ-УПИ организует ежегодный межфакультетский конкурс видеоклипов «Новогодняя сказка» и открытый межвузовский студенческий конкурс видео работ «TV Life», а также другие конкурсы видеоработ;
* Назначает руководителей конкурсов «Новогодняя сказка» и «TV Life» и других проектов, контролируя их деятельность и результат.
* Ведет учет и контроль за производительностью и качеством труда участников СТВ;
* Распределяет поощрения между членами СТВ;
* Несет полную ответственность за идеологическое содержание выходящего в эфир материала, произведенного членами СТВ;
* Осуществляет иные полномочия, предусмотренные целями и задачами деятельности СТВ;
* Собирает ежемесячное Общее собрание членов СТВ, на котором обсуждаются результаты работы подразделений и отдельных участников СТВ, разрабатываются планы на следующий месяц;
* Ежемесячно по результатам работы членов СТВ пишет отчет о деятельности и готовит список на поощрение в профсоюзную студенческую организацию УГТУ-УПИ (Союз студентов);
* Организует зачет по технике безопасности для коллектива студенческого телевидения инструктажа;
* Отвечает за кадровый состав СТВ, поддерживает благоприятный психологический климат в творческом коллективе.
  1. **Диагностика стиля управления Барановой Д.В. как**

**руководителя Студенческого телевидения УГТУ-УПИ «ТВиСТ»**

Для решения исследовательских задач была использована методика «Определение стиля управления персоналом».

Методика по определению стиля управления персоналом разработана В.П. Захаровым. Адаптированный вариант данной методики представлен по описанию авторов «Рабочей книги практического психолога» [7, 22].

Методика представляет собой опросник из 16 групп утверждений, отражающих различные аспекты взаимодействия руководителей и коллективов. С помощью данной методики определяются экспертные оценки стилей управления руководителей. Результаты тестирования можно использовать при решении таких вопросов, как подбор и расстановка кадров, оптимизация социально-психологического климата и т.п.

*Инструкция.* Ниже представлены 16 групп утверждений, характеризующих качества руководителя. Каждая группа состоит из 3х утверждений, обозначенных буквами «А», «Б», «В». Вам следует внимательно прочесть все три утверждения в составе каждой группы и выбрать одно, которое в наибольшей степени соответствует Вашему представлению о Руководителе СТВ «ТВиСТ». Отметьте выбранное вами утверждение на опросном листе (в табличке), который находится в конце текста опросника.

**Текст опросника**

1. А. Вышестоящее начальство требует, чтобы обо всех делах докладывали только ему.

Б. Старается всё решать вместе с подчиненными, но лично решает самые срочные и оперативные вопросы.

В. Некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие работники.

1. А. всегда что-нибудь приказывает, распоряжается. Требует, но никогда не просит.

Б. приказывает так, что хочется выполнить.

В. Приказывать не умеет.

1. А. Старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами.

Б. Руководителю безразлично, кто работает у него заместителем, помощником.

В. Он добивается от заместителей, помощников безотказного подчинения.

1. А. Его интересует только выполнение служебных обязанностей, а не отношение людей друг к другу.

Б. В службе не заинтересован, подходит к делу формально.

В. Решая служебные задачи, старается создать хорошие отношения между работниками в коллективе.

1. А. Наверное, она консервативна, так как боится нового.

Б. Инициатива со стороны подчиненных руководителю не нравится.

В. Способствует тому, чтобы подчиненные работали самостоятельно.

1. А. На критику вышестоящего руководителя обычно не обижается, прислушивается к ней.

Б. Не любит, когда его критикуют, и не старается это скрыть.

В. Критику выслушивает, даже собирается принять меры, но ничего не предпринимает.

1. А. складывается впечатление, что руководитель боится отвечать за свои действия.

Б. Ответственность распределяет между собой и подчиненными.

В. Руководитель единолично принимает решения или отменят их.

1. А. Регулярно советуется с подчиненными, особенно с опытными работниками.

Б. Подчиненные не только советуют, но могут давать указания своему руководителю.

В. Не допускает, чтобы подчиненные ему советовали, а тем более возражали.

1. А. Обычно советуется с заместителями и нижестоящими менеджерами (руководителями, выпускающими редакторами), но не с рядовыми подчиненными.

Б. регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть.

В. Для выполнения какой-либо работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных.

1. А. Всегда обращается с подчиненными вежливо, доброжелательно.

Б. В обращении с подчиненными часто проявляет равнодушие.

В. По отношению к подчиненным бывает нетактичен и даже грубым.

1. А. В критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями.

Б. В критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жесткие методы управления.

В. Критические ситуации не изменяют его стиля руководства.

1. А. Сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком.

Б. Если что-то не знает, то не боится этого показать и обращается к помощи других.

В. Он не может действовать сам, а ждет подталкивания со стороны, указания сверху.

1. А. Пожалуй, он не очень требовательный человек.

Б. Он требователен, но одновременно и справедлив.

В. О нем можно сказать, что он бывает слишком строгим, придирчивым.

1. А. Контролируя результат, он всегда замечает положительную сторону, хвалит персонал.

Б. Всегда очень строго контролирует работу подчиненных и коллектива в целом.

В. Контролирует работу от случая к случаю.

1. А. Менеджер умеет поддерживать дисциплину и порядок.

Б. Часто делает подчиненным замечания, наказывает их.

В. Не может влиять на состояние дисциплины.

1. А. В присутствии руководителя подчиненные все время находятся в напряжении.

Б. С руководителем работать интересно.

В. Подчиненные предоставлены самим себе.

Ключ к опроснику

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **А** | **Б** | **В** | **№** | **А** | **Б** | **В** |
| **1** | А | Д | Л | **9** | А | Д | Л |
| **2** | А | Д | Л | **10** | Д | Л | А |
| **3** | Д | Л | А | **11** | Л | А | Д |
| **4** | А | Л | Д | **12** | А | Д | Л |
| **5** | Л | А | Д | **13** | Л | Д | А |
| **6** | Д | А | Л | **14** | Д | А | Л |
| **7** | Л | Д | А | **15** | Д | А | Л |
| **8** | Д | Л | А | **16** | А | Д | Л |

Показателями являются:

* Авторитарный стиль (А);
* Либеральный стиль (Л);
* Демократический стиль (Д).

**Анализ результатов тестирования**

Определите, какому стилю соответствует каждое из отмеченных утверждений в соответствии с «Ключом к опроснику». Найдите суммарное значение показателей по каждому из стилей управления: А – авторитарный, Л – либеральный, Д – демократический. Наибольшее количество баллов, набранных по тому или иному стилю, определяет ведущий тип поведения руководителя в различных ситуациях его управленческой деятельности.

**Интерпретация данных тестирования**

А – Авторитарный (директивный) стиль. Ориентация на собственные мнения, оценки. Стремление к власти, уверенность в себе. Склонность к жесткой формальной дисциплине. Большая дистанция с подчиненными. Нежелание признавать свои ошибки. Пренебрежение к инициативе и творческой активности подчиненных. Единоличное принятие решений. Контроль за действиями подчиненных.

Л – либеральный стиль (пассивное вмешательство). Снисходительность к подчиненным. Отсутствие требовательности и строгой дисциплины, контроля, либеральность, панибратство с подчиненными. Склонность перекладывать ответственность за принятие решений.

Д – демократический (коллегиальный) стиль. Требовательность и контроль сочетаются с инициативой и творческим подходом к выполнению служебных обязанностей и сознательным соблюдением дисциплины. Стремление делегировать полномочия и разделять ответственность. Демократичность в принятии решений.

Результаты исследования приведены таблице 2.1

Таблица 2.1. Результаты исследования

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №п/п | Ф.И.О. респондента  Показатели | Бляхман Данила | Глебов Артем | Панкович Любовь | Смаков Руслан | Суворов Андрей | Нехорошева Марина | Еннер Дмитрий | Карпов Александр | Малахов Илья | Давzыдов Дмитрий | **Итого (вариант ответа)** | **Итого (вариант стиля)** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** | **11** | **12** | **13** | **14** |
| 1 | Способ решения дел | Б | В | Б | В | Б | Б | Б | Б | В | В | **Б** | **Д** |
| 2 | Метод приказа | Б | В | В | Б | В | В | Б | Б | Б | Б | **Б** | **Д** |
| 3 | Отношение к заместителям | А | А | А | А | А | А | А | А | А | А | **А** | **Д** |
| 4 | Подход к решению служебных задач | В | В | В | Б | Б | Б | В | В | В | В | **В** | **Д** |
| 5 | Отношение к инициативе подчиненных | В | В | В | В | В | В | В | В | В | В | **В** | **Д** |
| 6 | Отношение к критике | А | Б | Б | А | А | А | А | Б | А | А | **А** | **Д** |
| 7 | Отношение к ответственности | Б | Б | Б | Б | - | Б | Б | Б | Б | Б | **Б** | **Д** |
| 8 | Отношение к советам подчиненных | А | Б | А | Б | Б | Б | Б | Б | А | А | **Б** | **Л** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** | **11** | **12** | **13** | **14** |
| 9 | Потребность в совете | Б | Б | В | Б | Б | А | В | А | В | Б | **Б** | **Д** |
| 10 | Отношение к подчиненным | А | А | А | А | А | А | А | А | А | А | **А** | **Л** |
| 11 | Влияние критических ситуаций на поведение руководителя | Б | А | А | Б | В | В | В | Б | В | Б | **Б/В** | **А/Д** |
| 12 | Решение вопросов, в которых руководитель некомпетентен | Б | А | Б | Б | А | А | Б | Б | А | Б | **Б** | **Д** |
| 13 | Требовательность | Б | А | А | А | Б | А | Б | Б | Б | А | **А/Б** | **Л/Д** |
| 14 | Контроль за результатом | А | В | А | А | А | А | Б | В | В | А | **А** | **Д** |
| 15 | Поддержание дисциплины | А | В | В | А | В | В | А | В | А | В | **В** | **Л** |
| 16 | Работа подчиненных с руководителем | Б | В | В | Б | Б | Б | Б | Б | Б | Б | **Б** | **Д** |
|  | **Итого** | **Д** | **Л** | **Л** | **Д** | **Д** | **Д** | **Д** | **Д** | **Д** | **Д** | **Д** | **Д** |

Для качественного анализа полученные данные по показателям представлены в диаграмме (рис. 2.1)

Как видно из диаграммы, у Барановой Д.В. преобладает (76%) демократический стиль управления персоналом. 21% приходится, по мнению опрошенных, на либеральный стиль.

Руководитель Студенческого телевидения старается решать всё вместе с подчиненными, но срочные вопросы решает сам; умеет приказать так, что хочется выполнить; старается ставить квалифицированных заместителей вместо себя; решая служебные задачи, старается создать хорошие отношения в коллективе и всегда обращается с подчиненными вежливо; если чего-то не знает, то обращается за помощью к другим; поддерживает инициативу работников, способствует тому, чтобы подчиненные работали самостоятельно; обычно прислушивается к критике вышестоящего руководства; ответственность распределяет между собой и подчиненными; регулярно говорит подчиненным о положении дел, о трудностях, которые надо преодолеть; контролируя результат, всегда замечает положительную сторону работы; с таким руководителем подчиненным интересно работать, но такой руководитель не может влиять на состояние дисциплины.



Рис. 2.1 Определение стиля управления персоналом Барановой Д.В.

8 из 10 порошенных работников СТВ «ТВиСТ» оценили стиль управления Барановой Д.В. как демократический. Лишь два сотрудника посчитали, что стиль управления данного руководителя – либеральный. К либеральным качествам, по мнению большинства, были отнесены: неумение влиять на дисциплину, всегда вежливое обращение к подчиненным, сотрудники не только советуют, но и могут давать указания руководителю.

Абсолютно единогласно работники СТВ «ТВиСТ» считают, что их руководитель положительно относится к самостоятельной работе сотрудников, ответственность распределяет между собой и подчиненными, всегда обращается к подчиненным доброжелательно и вежливо. Мнения разошлись (пятьдесят на пятьдесят) на следующем пункте: половина опрошенных считает, что их руководитель не очень требовательный, а другая – что она требовательна, но одновременно и справедлива. Кроме того, есть еще один вопрос, мнения по которому сильно разошлись: два человека считают, что в критических ситуациях Баранова Д.В. плохо справляется со своими обязанностями, четверо – как правило, руководитель переходит на более жесткие меры, и вторая четверка – что критические ситуации не изменяют стиля руководства. Возможно, это связано с тем, что некоторые сотрудники еще не сталкивались с ситуациями такого рода и отвечали, представляя руководителя в какой-то экстремальной ситуации.

Таблица 2.2. Характеристика выборки

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №п/п | Показатели  Ф.И.О. | должность | Стаж | | образование | Возраст | Пол |
| Общий | В дан. Дол-ти |
| 1 | Бляхман Данила | Оператор, монтажер | 2,5 | 2,5 | Фт, 5 курс | 21 | м |
| 2 | Глебов Артем | Оператор, монтажер | 3 | 3 | Фт, инженер | 21 | м |
| 3 | Панкович Любовь | Репортер, выпускающий редактор | 6 | 1 | Мт, 2 курс | 19 | ж |
| 4 | Смаков Руслан | Дизайнер, монтажер, оператор, актер | 4 | 1 | РтФ, 3 курс | 20 | м |
| 5 | Суворов Андрей | Репортер, ведущий | 1 | 1 | РтФ, 3 курс | 19 | м |
| 6 | Нехорошева Марина | Выпускающий редактор, репортер | 2,5 | 2,5 | Мт, 5 курс | 20 | ж |
| 7 | Дмитрий Еннер | репортер | 0,5 | 0,5 | ЭтФ, 3 курс | 21 | м |
| 8 | Карпов Александр | Оператор, монтажер, дизайнер | 2 | 2 | Фт, 4 курс | 20 | м |
| 9 | Малахов Илья | Оператор | 0,5 | 0,5 | ЭУ, 2 курс | 18 | м |
| 10 | Давыдов Дмитрий | Оператор, монтажер | 1,5 | 1,5 | Фт, 5 курс | 20 | м |

Анализ выборки показывает, что она является однородной по возрасту (от 19 до 21), по полу (2 из 10 – девушки), по образованию (неполное высшее у 9 из 10).

**2.2 Методика самоопределения стиля руководства**

**«Управленческая матрица» («решетка менеджмента»)**

Для того, чтобы составить более точный портрет стиля управления руководителя СТВ «ТВиСТ», нами была использована методика «решетка менеджмента» в интерпретации Н.Н. Обозова.

Методика по графическому определению в пространстве управлен­ческих стилей руководства была разработана американскими психологами Р. Блейком и Д. Мутоном в 60-е годы. В так называемой «ре­шетке менеджмента» пространство управленческих стилей руковод­ства создается двумя измерениями. Первое измерение – ориентация на производство (производственные задания). Второе измерение – ориен­тация на персонал, на заботу о людях.

Управление в новых условиях рыночной экономики предполагает совершенствование управленческих навыков руководителя (менеджера). Каков образ идеального менеджера в Вашем представлении? Каков Ваш стиль управления? Попробуйте проанализировать этот стиль с помощью «решетки менеджмента», которая описывает характерные типы управленческого поведения. С помощью этой «решетки» можете проанализировать и стили управления хорошо знакомых Вам руководителей.

*Инструкция.* В тест-опроснике представлены 18 суждений, касающихся разных аспектов поведения руководителя. Исходя из Ваших собственных предпочтений, выскажите мнение о том, как поступили бы Вы в каждой из описываемых ситуаций. На каждое из суждений следует отобрать одну из предложенных пяти альтернатив: «Всегда», «Часто», «Иногда», «Редко», «Никогда». Отметьте выбранные Вами от­веты-альтернативы на каждое из 18 высказываний в бланке регистрации ответов знаком «плюс» (+).

Тест-опросник

1\*. Я действую как представитель этого коллектива.

2. Я предоставляю членам коллектива полную свободу в выполне­нии работы.

3\*. Я поощряю применение единообразных (унифицированных) способов работы.

4. Я разрешаю подчиненным решать задачи по их усмотрению.

5. Я побуждаю членов коллектива к большему напряжению в рабо­те.

1. Я предоставляю подчиненным возможность делать работу так, как они считают наиболее целесообразным.
2. Я поддерживаю высокий темп работы.
3. Я стараюсь направить помыслы людей на выполнение учебно-производственных заданий.

9\*. Я разрешаю возникающие в коллективе конфликты.

10\*. Я неохотно предоставляю подчиненным свободу действий.

11\*. Я решаю сам, что и как должно быть сделано.

1. Я уделяю основное внимание показателям учебно-производст­венной деятельности.
2. Я распределяю поручения подчиненным, исходя из производст­венной необходимости.

14. Я способствую разным изменениям в своей организации.  
15\*. Я тщательно планирую работу своего коллектива.

16\*. Я не объясняю подчиненным свои действия и решения.

17\*. Я стремлюсь убедить подчиненных, что мои действия и наме­рения – для их же пользы.

18. Я предоставляю подчиненным возможность (за пределами рас­писания занятий) устанавливать свой режим работы.

**Анализ и интерпретация тестирования**

Порядок заполнения бланка регистрации ответов:

1. В суждениях, отмеченных звездочками, там, где выбраны альтернативы «Редко» и «Никогда», проставить единицы.

2. В суждениях, которые звездочками не отмечены, там, где выбраны альтернативы «Всегда» и «Часто», также проставить единицы.

3. Ответы-альтернативы, отмеченные единицами, в суждениях 2, 4, 5, 6, 8, 10\*, 14, 16\*, 18 обвести кружками. Суммировать единицы в кружках и полученный результат записать в позицию П (персонал).

4. Суммировать остальные единицы в бланке ответов и результат записать в позицию З (Производство, производственные задания).

5. Нанести координаты по позициям «П» и «3» на «решетку менеджмента» (рис. 2.2).

**Бланк регистрации ответов**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Порядковые номера суждений | Выбранные ответы альтернативы | | | | |
| Всегда | Часто | Иногда | Редко | Никогда |
| **1\*** |  | + |  |  |  |
| **2** |  | +1 |  |  |  |
| **3\*** |  |  | + |  |  |
| **4** |  |  | + |  |  |
| **5** | +1 |  |  |  |  |
| **6** |  | +1 |  |  |  |
| **7** |  | +1 |  |  |  |
| **8** |  |  | + |  |  |
| **9\*** | + |  |  |  |  |
| **10\*** |  |  |  | +1 |  |
| **11\*** |  |  |  | +1 |  |
| **12** |  |  | + |  |  |
| **13** | +1 |  |  |  |  |
| **14** | +1 |  |  |  |  |
| **15\*** |  |  | + |  |  |
| **16\*** |  |  |  | +1 |  |
| **17\*** |  | + |  |  |  |
| **18** | +1 |  |  |  |  |

П=7

З=3

На «решетке менеджмента» координаты 1.1 соответствуют поведению руководителя, обращающего минимальное внимание на результаты производства и человека.

Координаты 9.1 – это очень жесткий курс администратора, соответствующий авторитарному стилю управления. Его кредо: производственный результат – все, человек – лишь исполнитель. При таком курсе управленческого администрирования возникают ответные реакции подчиненных, старающихся уйти из-под постоянного давления со стороны руководителя, найти для этого любой предлог. В свою очередь это ведет к тотальному контролю со стороны администратора. Большую часть его времени начинают поглощать функции контроля и надзора. Харак­терная черта таких руководителей – ориентация на безоговорочную ис­полнительность, подавление инициативы, поиск виновников и т.п.

Руководитель с координатами 1.9 («мягкий») в основу своей деятель­ности ставит человеческие отношения. Такой руководитель очень удобен для подчиненных, поскольку создает почти семейную атмосферу в кол­лективе. Старается оберегать свой коллектив от возникающих разногла­сий. Перспективные работники под таким руководством могут стать малоинициативными и даже потерять интерес к творчеству.

Стиль управления, отмеченный координатами 9.9, состоит в умении гак построить работу, чтобы сотрудники видели в ней возможности са­мореализации и подтверждения собственной значимости. Создаются условия работы, позволяющие наилучшим образом использовать по­тенциальные возможности сотрудников коллектива.

Координаты 5.5 соответствуют стилю управления руководителей, которые «стараются занять позицию «золотой середины» между мето­дами управления «жестких» и «мягких» управленцев. Они во всем ста­раются достичь компромисса. У них ярко выражено стремление рабо­тать надежно, получать стабильный средний результат. Но, как правило, именно это желание спокойно работать не дает им возможность использовать целиком имеющиеся в их распоряжении ресурсы. «Решетка менеджмента» позволяет оценить результаты такого управления: половина возможного при половинной же заинтересованности в труде [4, c.22]

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ориентация на персонал (П)  Незначительная Забота о людях Значительная | 9 | 1.9. Максимум внимания к людям, минимум внимания к работе. | | | | |  |  |  | 9.9. Высокая  ориентация на эффективную работу в сочетании с доверием и уважением к людям. | | | | |
| 8 |  |  |  |
| 7 |  |  |  |
| 6 |  | |  | |  | 5.5. Умеренное внимание к работе и людям. | | |  | |  |  | |
| 5 |  | |  | |  |  | |  |  | |
| 4 |  | |  | |  |  | |  |  | |
| 3 | 1.1. Незначительное внима­ние к производству и людям | | | | |  |  |  | 9.1. Максимум внимания к работе, незначительное внимание к людям. | | | | |
| 2 |  |  |  |
| 1 |  |  |  |
| 1 | 2 | | 3 | | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | | | 9 |
| незначительная забота о производстве значительная  Ориентация на выполнение производственных заданий (З) | | | | | | | | | | | | |

Координаты 3.7, обозначенные в нашем примере звездочкой , относятся, скорее всего, к типу 1.9, где больше всего внимания уделяется потребностям людей, хорошим взаимоотношения на работе, формированию дружеской атмосферы в коллективе и выработке рабочего ритма, удовлетворяющего сотрудников. Именно благодаря такому акцентированию внимания и функционирует Студенческое телевидение УГТУ-УПИ.

Главным, как показали результаты теста, для Барановой Д.В. являются человеческие отношения в коллективе, этому уделяется больше внимания, чем непосредственно работе. Тем не менее, инициативность работников от этого не падает, наоборот, в дружном, «семейном» коллективе проще работать, так как уровень сплоченности команды достаточно высок. Уровень заботы о производстве низкий, руководитель доверяет (перекладывает) эту заботу своим заместителям (выпускающим редакторам, репортерам).

**2.3. Методика самооценки руководителем стиля управления**

Методика предназначена для самостоятельного определения руководителем (менеджером) степени развития споил профессиональных ка­честв в ситуациях управленческой деятельности. Методика заимствована из работы А.А. Деркач «Рабочая книга практического психолога: технология эффективной профессиональной деятельности».

Инструкция. Ниже представлено 50 утверждений. Обведите кружком (или пометьте другим каким-либо знаком) те утверждения, с которыми Вы согласны, т.е. которые соответствуют Вашему поведению и отношению к людям. Если Вы ранее никогда не сталкивались с таки­ми ситуациями, постарайтесь представить, как бы Вы могли повести себя в них.

Тест-опросник

1. При работе с людьми я предпочитаю, чтобы они беспрекословно выполняли мои распоряжения.
2. Меня легко увлечь новыми задачами, но я быстро охладеваю к ним.
3. Люди часто завидуют моему терпению и выдержке.
4. В трудных ситуациях я всегда думаю о других, а потом о себе.
5. Мои родители редко заставляли меня делать то, чего я не хотел.
6. Меня раздражает, когда кто-то проявляет слишком много ини­циативы.
7. Я очень напряженно работаю, так как не могу положиться на своих помощников.
8. Когда я чувствую, что меня не понимают, я отказываюсь от на­мерения доказывать что-либо.
9. Я умею объективно оценивать своих подчиненных, выделяя сре­ди них сильных, средних и слабых.
10. Мне приходится часто советоваться с моими помощниками, пре­жде чем отдать соответствующее распоряжение.
11. Я редко настаиваю на своем, чтобы не вызывать у людей раздра­жения.
12. Уверен, что мои оценки успехов и неудач подчиненных точны и справедливы.
13. Я всегда требую от подчиненных неукоснительного соблюдения моих приказаний и распоряжений.
14. Мне легче работать одному, чем кем-то руководить.
15. Многие считают меня чутким и отзывчивым руководителем.
16. Мне кажется, что от коллектива нельзя ничего скрывать – ни хорошего, ни плохого.
17. Если я встречаю сопротивление, у меня пропадает интерес к ра­боте с людьми.
18. Я игнорирую коллективное руководство, чтобы обеспечить эффективность единоначалия.
19. Чтобы не подорвать свой авторитет, я никогда не признаю своих ошибок.
20. Мне часто для эффективной работы не хватает времени.
21. На грубость подчиненного я стараюсь найти ответную реакцию, не вызывающую конфликта.
22. Я сделаю все, чтобы подчиненные охотно выполняли мои распоряжения.
23. С подчиненными у меня очень тесные контакты и приятельские отношения.
24. Я всегда стремлюсь любой ценой быть первым во всех начина­ниях.
25. Я пытаюсь выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций.
26. Мне легче подстраиваться под мнение большинства коллектива, чем выступать против него.
27. Мне кажется, что подчиненных надо хвалить за каждое, пусть даже самое незначительное, достижение.
28. Я не могу критиковать подчиненного в присутствии других лю­дей.
29. Мне приходится чаще просить, чем требовать.
30. Я часто теряю от возбуждения контроль над своими чувствами, особенно когда мне надоедают.
31. Если бы я имел возможность чаще бывать среди подчиненных, то эффективность моего руководства значительно повысилась бы.
32. Я иногда проявляю спокойствие и равнодушие к интересам и увлечениям подчиненных.
33. Я предоставляю более грамотным подчиненным больше самостоятельности в решении сложных задач, особо не контролируя их.
34. Мне нравится анализировать и обсуждать с подчиненными их проблемы.
35. Мои помощники справляются не только со своими, но и с мои­ми функциональными обязанностями.
36. Мне легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными, которых всегда можно поставить на место.
37. Я всегда добиваюсь выполнения своих распоряжений наперекор обстоятельствам.
38. Самое трудное для меня – это вмешиваться в ход работы людей, требовать от них дополнительных усилий.
39. Чтобы лучше понять подчиненных, я стараюсь представить себя на их месте.
40. Я думаю, что управление людьми должно быть гибким – подчи­ненным нельзя демонстрировать ни железной непреклонности, ни па­нибратства.
41. Меня больше волнуют собственные проблемы, чем интересы подчиненных.
42. Мне приходится часто заниматься текущими делами и испы­тывать от этого большие эмоциональные и интеллектуальные на­грузки.
43. Родители заставляли меня подчиняться даже тогда, когда я счи­тал это неразумным.
44. Работу с людьми я представляю как мучительное занятие.
45. Я стараюсь развивать в коллективе взаимопомощь и сотрудничество.
46. Я с благодарностью отношусь к предложениям и советам подчиненных.
47. Главное в руководстве – распределить обязанности.
48. Эффективность управления достигается тогда, когда подчинен­ные существуют лишь как исполнители воли менеджера.
49. Подчиненные – безответственные люди, и поэтому их надо постоянно контролировать.
50. Лучше всего предоставлять полную самостоятельность коллекти­ву и ни во что не вмешиваться.
51. Для более качественного руководства нужно поощрять наиболее способных подчиненных и строго взыскивать с нерадивых.
52. Я всегда признаю свои ошибки и выбираю более правильное решение.
53. Мне приходится часто объяснять неудачи в управлении объективными обстоятельствами.
54. Нарушителя дисциплины строго наказываю.
55. В критике недостатков подчиненных я беспощаден.
56. Иногда мне кажется, что в коллективе я лишний человек.
57. Прежде чем упрекать подчиненного, я стараюсь его похвалить.
58. Я хорошо взаимодействую с коллективом и считаюсь с его мнением.
59. Меня часто упрекают в чрезмерной мягкости к подчиненным.
60. Если бы мои подчиненные делали так, как я требую, я бы достиг гораздо большего [7, c. 268-280].

**Анализ результатов тестирования**

Степень выраженности стилей управления (авторитарного, либерального, демократического) определяется путем подсчета суммы в соответствии с ключом к тест-опроснику.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Стиль управления | Номера ответов-утверждений | Сумма ответов |
| Авторитарный | 1, 6, 7, 12, 13, 18, 19, 24,  25, 30, 31, 36, 37, 42, 43, 48, 49, 54, 55, 60. | 3 |
| Либеральный | 2,5, 8, 11,14, 17, 20,23,  26, 29, 32,35,38,41,44, 47, 50, 53, 56, 59. | 6 |
| Демократичный | 3,4, 9, 10, 15, 16, 21, 22,  27, 28, 33, 34, 39, 40, 45, 46, 51,52,57, 58. | 17 |

**Ключ к тест-опроснику**

В зависимости от полученных сумм ответов степень выраженности стиля будет различной: минимальной (0-7 баллов), средней (8-1 баллов), высокой (14-20 баллов). Если оценки минимальны по всем трем показателям, стиль считается неустойчивым, неопределенным. У опытного руководителя наблюдается комбинация стилей управления. На взгляд автора, более предпочтительно сочетание авторитарного и демократического стилей управления, когда менеджер применяет гибкие методы работы с людьми и повседневно утверждает эффективный стиль управления.

Для более полной характеристики индивидуального стиля управления и последующего его совершенствования можно руководствоваться данными, приведенными ниже (таблице 2.3).

**Таблица 2.3. Социально-психологическая характеристика индивидуальных стилей управления**

|  |  |
| --- | --- |
| Сумма утвердитель­ных ответов | Степень выраженности управления |
| Авторитарный стиль управления | |
| 0-7    8-13  14-20 | *Минимальная:* проявляется в слабом желании быть лиде­ром, неустойчивых навыках менеджера, самоуверенно­сти, упрямстве, стремлении доводить начатое дело до конца, критиковать отстающих и неспособных подчи­няться.  *Средняя:* отражает хорошие лидерские качества, умение руководить действиями подчиненных, требовательность и настойчивость, стремление воздействовать на коллек­тив силой приказа и предупреждением, целеустремлен­ность и эгоизм, поверхностное отношение к запросам подчиненных, нежелание слушать предложения замести­телей.  *Высокая:* раскрывает ярко выраженные лидерские каче­ства и стремление к единоличной власти, непреклон­ность и решительность в суждениях, энергичность и же­сткость в требованиях, неумение учитывать инициативу подчиненных и предоставлять им самостоятельность, чрезмерную резкость в критике и предвзятость в оцен­ках, честолюбие и низкую совместимость с заместителя­ ми, злоупотребление наказаниями, пренебрежемте общественным мнением. |
| Либеральный стиль управления | |
| 0-7  8-13 | *Минимальная:* неустойчивое желание работать с людьми, неумение ставить перед подчиненными задачи и решать их совместно, неуверенность и нечеткость в распределе­нии обязанностей, импульсивность в критике недостат­ков подчиненных, слабая требовательность и ответст­венность.  *Средняя:* стремление переложить свои обязанности на заместителей, пассивность в руководстве людьми, нетре­бовательность и доверчивость, страх перед необходимостью самостоятельно принимать решения, чрезмерная мягкость к нарушителям дисциплины, склонность к уговорам. |
| 14-20 | *Высокая:* полное безразличие к интересам коллектива нежелание брать на себя ответственность и принимать сложные решения, нетребовательность и самоустране­ние от управления, повышенная внушаемость и слабо­волие, беспринципность и неумение отстаивать свою точку зрения, отсутствие целей деятельности и конкрет­ных планов, попустительство, заигрывание, панибратст­во. |
| Демократический стиль управления | |
| 0-7  8-13  14-20 | *Минимальная:* слабое стремление быть ближе к подчи­ненным, сотрудничать и выслушивать советы помощни­ков, попытки направлять деятельность коллектива через заместителей и актив, некоторая неуверенность в своих распорядительных качествах  *Средняя:* устойчивое стремление жить интересами кол­лектива, проявлять заботу о персонале, оказывать дове­рие заместителям и поощрять их инициативу, использо­вать убеждение и принуждение, прислушиваться к мне­ниям персонала.  *Высокая:* умение координировать и направлять деятель­ность коллектива, предоставлять самостоятельность наи­более способным подчиненным, всемерно развивать инициативу и новые методы работы, убеждать и оказы­вать моральную поддержку, быть справедливым и так­тичным в споре, изучать индивидуальные качества лич­ности и социально-психологические процессы коллек­тива, развивать гласность и критику, предупреждать конфликты и создавать доброжелательную атмосферу |
|  |

Исходя из результатов теста и данных таблицы № 2.3 можно сделать вывод, что у руководителя Студенческого телевидения «ТВиСТ» демократический стиль управления с элементами либерального и редкими вкраплениями авторитарного стилей управления. Демократический стиль имеет высокую степень выраженности – 17 баллов, в то время, когда либеральный и авторитарный – 6 и 3 баллов соответственно.

Как руководитель, Баранова Д.В. умеет координировать и направлять деятельность коллектива, развивает инициативу и новые методы работы. Она оказывает моральную поддержку сотрудникам, справедлива и тактична в профессиональных спорах, предупреждает конфликты и создает доброжелательную атмосферу в коллективе.

В результате исследования установлено, что данный руководитель имеет расположенность к демократическому стилю управления.

Поддерживает инициативу работников, способствует тому, чтобы подчиненные работали самостоятельно; контролируя результат, всегда замечает положительную сторону работы. Решая служебные задачи вместе с работниками СТВ «ТВиСТ», старается создать хорошие отношения в коллективе и всегда обращается с подчиненными вежливо, умеет приказать так, что хочется выполнить при этом давление со стороны Барановой Д.В. абсолютно незаметно – всё это способствует поддержанию хорошего психологического климата в организации. Руководитель Студенческого телевидения старается решать всё вместе с подчиненными, но срочные вопросы решает сам.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Стиль руководства – это наиболее устойчивый, типичный для данного руководителя способ реализации управленческих функций, т.е. способ взаимодействия с подчиненными и решения производственных задач. В контексте управления стиль руководства – это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации.

В работе были изучены различные подходы к определению стиля руководства, на основании которых производилось определение стиля руководства руководителя Студенческого телевидения УГТУ-УПИ «ТВиСТ» Барановой Дарьи Владимировны.

В результате исследования установлено, что данный руководитель имеет расположенность к демократическому стилю управления.

Руководитель Студенческого телевидения старается решать всё вместе с подчиненными, но срочные вопросы решает сам. Решая служебные задачи вместе с работниками СТВ «ТВиСТ», старается создать хорошие отношения в коллективе и всегда обращается с подчиненными вежливо, способна предотвратить назревающие конфликты, умеет приказать так, что хочется выполнить при этом давление со стороны Барановой Д.В. абсолютно незаметно – всё это способствует поддержанию хорошего психологического климата в организации. Старается ставить квалифицированных заместителей вместо себя, на которых можно возложить часть своих обязанностей; если чего-то не знает, то обращается за помощью к подчиненным, не боясь признать свое незнание в вопросах, например, технического характера; обычно прислушивается к критике вышестоящего руководства и приучает к этому вновь прибывающих сотрудников (критика – это возможность посмотреть на себя со стороны, увидеть собственные ошибки и исправить их, что в свою очередь повышает профессиональные навыки и качество выпускаемого продукта – новостей, фильмов). Ответственность распределяет между собой и подчиненными; регулярно говорит подчиненным о положении дел, о трудностях, которые надо преодолеть. Поддерживает инициативу работников, способствует тому, чтобы подчиненные работали самостоятельно; контролируя результат, всегда замечает положительную сторону работы. С таким руководителем подчиненным интересно работать, но такому руководителю достаточно сложно влиять на состояние дисциплины. Неспособность повлиять на дисциплину чаще всего отражается в несвоевременном выпуске видеопродукции. Но, несмотря на это, в большинстве случаев продукция выходит в срок, так как Баранова Д.В. смогла убедить работников СТВ «ТВиСТ» в том, что информация, которую они пытаются донести до зрителя, должна быть, прежде всего, актуальной. В критических, экстремальных ситуациях в случае необходимости она берет на себя всю ответственность за быстрое принятие решений.

Если бы Баранова Дарья Владимировна взяла жесткий курс администратора, то, возможно, СТВ «ТВиСТ» в скором времени перестал бы существовать, поскольку материальный фактор мотиватором здесь являться не может – официально сотрудники не оформлены, и, следовательно, не получают плату за свой труд. А, как известно, не каждый студент способен задаром отдавать всё свое свободное время и силы на работу, которая не приносит ни материальной выгоды, ни возможности самовыражения.

Таким образом, можно сделать вывод, что выбранный стиль управления – наиболее подходящий в данной организации.

**БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

1. Барташёв. Личность делового человека: социально-психологический аспект. – М.: Дело, 2003. – С. 384.
2. Кравченко А.И., Кравченко К.А. Основы менеджмента: управление людьми. Учебное пособие для студентов вузов. – М.: Академический проект, 2003. – С. 400. – («Gaudeamus»)
3. Кричевский Р.Л.Если Вы – руководитель... – М., 1996. - С. 169.
4. Обозов Н.Н.Психология менеджмента. - СПб., 1997. - С. 22.
5. Основы менеджмента : учебное пособие / Л.В. Плахова, Т.М. Анурина, С.А. Легостаева и др. – М.: КРОНУС, 2007. – С. 496.
6. О’Лири Элизабет. Лидерство: Что нужно знать руководителю.10-минутный тренинг для менеджера. Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – С. 192.
7. Рабочая книга практического психолога: Технология эффективной профессиональной деятельности / науч.редактор А.А. Деркач. – М., 1996. – с. 399
8. Шейнов В.П. диагностика управленческих способностей / вопросы психологии, 1997, №2. – С. 134.
9. Григорьев Р. Руководитель и стиль управления.//коммерсант – Власть. 2002. №3. с. 23-25.
10. Ксенчук Е. Успех бизнеса в ваших руках. // Эксперт. 2001. №2. с. 34 – 40.
11. Столяренко Н. Умение руководить. // Эксперт – Урал. 2003. №6. с. 16 – 22.