**Оглавление**

Введение

1. Характеристики стилей поведения руководителя
2. Классификация стилей управления

2.1 Авторитарный стиль

2.2 Линейка демократических стилей

2.3 Нейтральные и консервативные стили

1. Практические модели поведения руководителя

Заключение

Список литературы

**Введение**

В процессе своей управленческой деятельности каждый руководитель исполняет свои служебные обязанности в определенном, присущем только ему стиле. Поэтому при осуществлении функций управления следует придавать исключительное значение тому стилю, в соответствии с которым руководитель их выполняет. Под стилем руководства понимается вся совокупность применяемых руководителем типичных и относительно устойчивых методов управления и форм воздействия на подчиненных для эффективного выполнения как своих управленческих функций, так и производственных задач предприятия и организации в целом. Тем самым принятый стиль руководства характеризует самого руководителя как личность, его способность обеспечивать эффективную управленческую деятельность, создавать в коллективе особую атмосферу, регулировать установившийся порядок работы в организации.

Стилем управления называется комплекс способов, манера поведения руководителя организации по отношению к сотрудникам, которая дает возможность заставить их совершать то, что нужно для достижения соответствующего ситуации результата. Для большинства работников при получении распоряжения от руководителя большое значение имеет то, каким тоном оно было отдано, поведение руководителя, а также отдается ли распоряжение с учетом мнения сотрудников и т.д.

Как правило, стиль управления обусловлен содержанием личностных качеств руководителя, уровнем его общих и профессиональных знаний, опытом, идеалами и системой ценностей, а также его темпераментом. От этого содержания зависят манера поведения руководителя, учитывает или игнорирует менеджер мнение персонала, подбирает ли для них роли в соответствии с профессиональными возможностями каждого сотрудника. Из личностных качеств менеджера и складывается его стиль руководства и управления, в этом и состоит актуальность выбранной тематики курсовой работы.

Целью работы выступает анализ характеристик стилей поведения руководителей.

Для достижения поставленной цели должен быть решён ряд задач, таких как:

1. Рассмотреть классификации стилей управления
2. Дать описательные характеристики наиболее распространённым стилям поведения руководителя
3. Изучить некоторые теории западных специалистов в области управления организацией.

В качестве инструментария применялись методы анализа научной и информационной базы и синтеза полученных данных в теоретические выводы.

Структура курсовой работы состоит из введения, первой главы, разбитой на четыре параграфа, в которой подробно описывается различная классификация руководящих стилей поведения, и второй главы, где рассмотрены модели поведения руководителя в различных ситуациях. Заключение содержит в себе общие выводы по содержанию всей работы.

1. **Характеристики стилей поведения руководителя**

Единого стиля управления не существует, и говорить о достоинстве того или иного стиля управления можно только для конкретной ситуации управления.

В зависимости от того, какими принципами руководствуется государство, организация или личность в своей жизнедеятельности, формируются определенные стили управления.

Автократичный (от греч. autokrateia – самодержавие, самовластие) стиль управления представляет собой форму управления, когда руководитель обладает достаточной властью, чтобы навязывать свою волю исполнителям, и в случае необходимости без колебаний прибегает к этому.

Автократичный стиль управления включает следующие виды стилей: тоталитарный, авторитарный (командный) и авторитароно-правовой[[1]](#footnote-1).

Тоталитарный стиль характеризуется на базе полной централизации власти и полномочий, использующего принуждение, подчинение, подавление людей, групп и народов вплоть до открытого их уничтожения (примеры: Гитлер, Сталин, Муссолини, Пол Пот и др.). С развитием демократии и создания правовых государств этот стиль уходит в прошлое.

Авторитарный (командный) стиль характеризуется тем, что руководитель обычно как можно больше централизует полномочия, структурирует работу подчиненных и почти не дает им свободы принятия решений. Чтобы обеспечить выполнение работы, он может оказывать психологическое давление путем угроз. Этот стиль также основан на жестком централизованном управлении – олигархии с выраженным элементом принуждения (примеры: Брежнев, Хрущев, Андропов и др.).

Авторитарно-правовой стиль управления характеризуется тем, что методы, формы и средства строятся на административном уровне и основываются на административно – правовых нормах, правилах, процедурах и законах, установленных конституциями и парламентами стран.

Демократический стиль управления осуществляется через демократические нормы, правила, процедуры, которые регламентированы конституцией и законами. Это стиль основан на соблюдении прав и свобод личности, на широком привлечении людей к управлению (развивает самоуправление) и предполагает подготовку и принятие решений с заинтересованным участием членов коллектива, наиболее подготовленных специалистов и способных организаторов.

Либеральный стиль управления характеризуется минимальным участием руководителя в управлении, персонал имеет полную свободу принимать самостоятельные решения по основным направлениям производственной деятельности организации (согласовав их, естественно с руководителем).

Попустительский стиль управления. При этом стиле управления руководитель проявляет очень мало заботы как о достижение целей организации, так и о создании благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Фактически руководитель устраняется от работы, пускает все на самотек и просто проводит время, передавая информацию от вышестоящих руководителей подчиненным и наоборот.

Смешанный стиль управления присущ руководителям, которые проявляют в равной мере заботу, как о достижении высоких производственных результатов, так и о подчиненных.

Среди существующих в современном менеджменте подходов к определению стилей руководства наиболее общей остается типология, различающая ориентированный на задачу, личностно-ориентированный, авторитарный, демократический, нейтральный стили деятельности руководителя[[2]](#footnote-2).

Руководитель, ориентированный на задачу, которую необходимо выполнить, критикует малоэффективную работу сотрудников; побуждает, а если не помогает, то он требует от посредственных сотрудников как можно большей отдачи; придает особенное значение заданному объему работы; руководит в основном командно-административными методами; обращает внимание на то, чтобы его сотрудники работали с полной самоотдачей; вынуждает всех сотрудников прикладывать больше усилий в работе с помощью административного давления и манипулирования. Ориентированные на задачу руководители, как правило, положительно характеризуются своими начальниками и положительно оцениваются большинством сотрудников, при том условии, если они могут влиять на вышестоящее руководство. Настоящий подход основывается на стремлении руководителя достичь максимальной производительности с помощью «сверхэффективного» труда всех сотрудников. Менеджеры, которые поддерживают подобный стиль поведения, требуют неукоснительного выполнения существующих правил, четкого выполнения задач, стоящих перед всем коллективом. Ставя превыше всего существующие в организации правила, инструкции и наставления, они тем самым часто излишне бюрократичны и авторитарны. Следовательно, такой стиль руководства очень схож с авторитарным и поэтому может рассматриваться как его разновидность.

Если для руководителя на первом месте находятся сотрудники с их проблемами и ожиданиями, то его стиль можно назвать личностно-ориентированным. Стиль управления такого руководителя характеризуется вниманием к личным проблемам, здоровью своих сотрудников; постоянной заботой о хороших отношениях со своими подчиненными; обращением к ним с позиций равноправия и партнерства; поддержкой сотрудников в том, что они делают или должны сделать; заступничеством за своих сотрудников перед старшим начальством. Обычно руководители, придерживающиеся такого стиля, характеризуются мягкостью в своих действиях, открытостью и дружелюбностью к подчиненным. Возглавляемые ими трудовые коллективы наиболее гармоничны и сплочены.

Однако руководитель, который управляет, ориентируясь на личность, не может сразу рассчитывать на полное удовлетворение всех интересов своих сотрудников. Для этого важна степень его влияния и уважения со стороны старшего руководителя, только на этой основе он способен поддерживать и защищать интересы сотрудников.

Исследования, проведенные Р. Лайкертом и его коллегами в Мичиганском университете, показали что менеджеры, предпочитающие работать в рамках стиля, ориентированного на задачу, оцениваются как менее компетентные по сравнению с теми, кто придерживается личностно-ориентированного подхода. Данная концепция применима в таких сферах, как обслуживание, образование, бухгалтерские и подобные им фирмы, медицина, торговля[[3]](#footnote-3). Однако если коснуться промышленного производства, то наблюдается обратная картина. Смещение акцента непосредственно на сам производственный процесс представляется в этой области наиболее верным и эффективным. Помимо этого, было констатировано, что при руководстве на основе принципа сосредоточения внимания на выполняемой задаче количество травм, заболеваний, прогулов существенно выше, чем при каком-либо другом подходе к руководству. Вместе с тем для коллективов, не имеющих четкой организационной структуры и сплоченности, использование жесткого стиля руководства пойдет только на пользу, способствуя повышению производительности труда.

В продолжение своих исследований Р. Лайкертом были предложены четыре базовых стиля руководства, характеризующиеся различной степенью авторитарного и демократического стиля, необходимой для оказания влияния на людей, побуждая их к достижению целей организации[[4]](#footnote-4).

При эксплуататорско-авторитарном стиле управления мотивация людей осуществляется в основном самой угрозой наказания, использование для этого поощрения ограничено. Все решения руководитель принимает сам. Руководитель, единолично принявший решение, тем самым берет на себя ответственность за все возможные отрицательные его последствия. Однако следует помнить, что руководство в таком стиле чревато двойной ценой в случае ошибки – это и экономические потери в результате неправильного решения, и психологические травмы в коллективе из-за личных отношений коллектива и руководителя.

Благожелательно-авторитарный. Руководители уверены в себе и верят своим подчиненным, относятся к ним снисходительно. В качестве мотивации подчиненных они применяют поощрения и не стесняются использовать их идеи. Угроза наказания за ошибку, конечно, присутствует, но не преобладает. При принятии решений руководитель позволяет себе учитывать мнение некоторых сотрудников и предоставить им определенную самостоятельность, но обеспечив при этом жесткий контроль со своей стороны. Это возможно в том случае, если общая стратегия организации, предприятия неукоснительно выполняется. Несмотря на это, такие взаимоотношения с подчиненным не исключают недоверия к ним со стороны руководителя.

Консультативно-демократический стиль. Руководитель доверяет подчиненным, консультируется с ними при решений производственных вопросов, а также учитывает их идеи при принятии управленческих решений. Внимательно прислушиваясь к мнению сотрудников, руководитель обобщает существующие точки зрения и вырабатывает общую позицию. При этом сотрудники довольны тем, что их идеи хотя бы частично внедряются в жизнь, и испытывают удовлетворение оттого, что могут оказать реальную помощь руководству. В этом случае моральное одобрение подчиненными действий руководителя служит ему хорошей поддержкой. Однако принятие наиболее важных решений все же остается прерогативой руководителя. В методах воздействия на подчиненных превалируют поощрения, наказания же крайне редки.

Групповой стиль характерен тем, что руководитель ведет себя демократично, всецело доверяя своим подчиненным. Такой метод руководства определен Р. Лайкертом как наиболее действенный. Этот стиль предполагает групповое принятие решений с помощью производственных советов, консультативных комитетов, «рабочих директоратов». Они в основном занимаются решением научно-технических проблем, вопросами регламентации труда, вознаграждения и т.п.[[5]](#footnote-5) При групповом стиле администрация ставит таким группам задачи, определяет границы их компетенции, создает необходимые для работы условия, консультирует по проблемным или спорным вопросам. Групповое управление может быть коллегиальным и коллективным. Участниками коллегиальной работы являются назначенные в соответствии с занимаемой должностью лица, которые обсуждают в деталях с правом совещательного голоса узкий круг проблем. Участники коллективного управления избираются или инициативно включаются в соответствующие группы, где с правом решающего голоса рассматривают любые проблемы. В общем, групповой стиль управления во многом схож с корпоративным стилем.

1. **Классификация стилей управления**

2.1 Авторитарный стиль

Стиль управления, отличающийся единоличным и жестким принятием решений, а также строгим контролем их выполнения, принято называть авторитарным. Для того чтобы управлять в авторитарном стиле, руководителю должны быть присущи такие личностные качества, как высокие сознательность и самоконтроль; дальновидность; способность к принятию жестких решений; «пробивная» способность при выполнении каких-либо задач.

Руководитель, управляющий авторитарно, исходит из того, что большинство сотрудников не любит работу и старается по возможности избегать ее; у людей слабо развито честолюбие, поэтому они всячески стремятся уйти от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили; основную массу сотрудников необходимо заставлять выполнять работу с помощью административного, экономического, психологического давления. Это соответствует теории лидерства «Х», разработанной Дугласом Мак-Грегором[[6]](#footnote-6).

Руководитель, управляя подчиненными, опирается на свою законную власть, он требует от них послушания и постоянно контролирует их действия. При авторитарном стиле управления руководитель принимает решения без каких-либо обоснований и разъяснений перед сотрудниками. При этом он исходит из того, что он в отличие от подчиненных обладает большим пониманием и знанием дела, пользуется в большей мере собственным опытом и знаниям. Мнение подчиненных по конкретным служебным вопросам, как правило, полностью или частично игнорируется, их личные интересы должны быть полностью подчинены интересам компании.

Даже размещение сотрудников, участвующих в процессе принятия управленческих решений, подчеркивает строгую иерархию по служебному положению, царящую в организации.

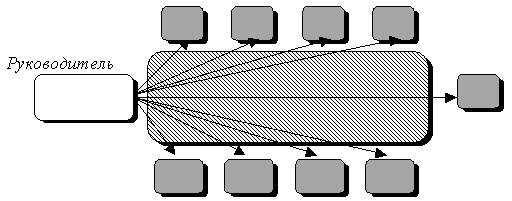


Рис. 1. Размещение сотрудников на совещании при авторитарном стиле руководства

Все решения руководителя носят распорядительный характер и должны беспрекословно выполняться подчиненными под угрозой наказания за их неисполнение. Здесь активно применяется давно известный принцип «кнута и пряника»: выполнение работы обеспечивается угрозой применения санкций взысканий или, наоборот, вознаграждения.

В отношениях с подчиненными руководитель соблюдает дистанцию, общение носит в основном сугубо деловой характер и сводится к доведению до них той информации, которую они обязательно должны знать для выполнения своих задач. Он не видит для себя необходимости разъяснять сотрудникам те преимущества и выгоды, которые в случае добросовестного выполнения ими своих обязанностей наступят для них и всей организации в целом. Такой стиль руководства создает напряженную атмосферу в трудовом коллективе. Сотрудники в этом случае по большей части осознанно или даже интуитивно стараются избегать встреч и тем более непосредственного контакта с руководителем.

В качестве примера, ставшего уже хрестоматийным для современного менеджмента, можно привести компанию Генри Форда, где все представления руководства о сотруднике сводились к его сравнению с «винтиком машины», который при необходимости всегда можно заменить на другой. Однако такое отношение к сотрудникам приводило к высокой текучести кадров и, как следствие, снижению профессионального уровня персонала[[7]](#footnote-7).

Одним из последствий такого стиля управления стало то, что компания «Форд» не смогла стать автомобильной компанией № 1, упустив целый ряд раскрывавшихся перед ней радужных перспектив.

Этот пример наглядно показывает, что от одного человека, его личных черт характера, субъективных оценок и суждений может завесить судьба даже такого промышленного гиганта, как «Форд». Пример Г. Форда являет собой образ типичного руководителя-автократа, полностью ориентированного на задачу, не признающего иных лидеров, кроме него.

Авторитарный стиль управления имеет две основные разновидности — бюрократическую и патерналистскую[[8]](#footnote-8). Фундаментом бюрократического стиля руководства, является строгая иерархия по административной вертикали. Руководитель выполняет функции администратора при распределении трудовых обязанностей работников, которые четко закрепляются за каждым из них.

Как и в общем случае, при бюрократическом стиле подчиненные исключены из процесса выработки и принятия управленческого решения, между тем их действия полностью контролируются. Ответственность за невыполнение тех или иных задач носит сугубо индивидуальный характер. Как правило, все контакты с персоналом носят формальный характер и ограничены рамками служебных вопросов. Руководителю-бюрократу вовсе необязательно досконально знать суть дела его организации, достаточно лишь быть хорошим администратором и иметь стремление четко выполнить решение или задачу вышестоящего руководства.

При патерналистском стиле на первое место выступает иерархичность в отношениях внутри организации. В этом случае руководитель предстает хозяином, в одиночку принимающим решения, и, несмотря на то, что весьма часто смысл этих решений остается непонятым, подчиненные не имеют права их не то что проигнорировать, но даже обсудить. Выполнение указаний руководителя строго контролируется; в зависимости от результатов труда сотрудники либо получают поощрение, либо подвергаются взысканию. Личные и профессиональные качества отдельных сотрудников игнорируются, поскольку в сознании руководителя преобладают представления об их полной взаимозаменяемости. Однако, несмотря на строгую иерархию, царящую внутри организации, руководитель придает отношениям с подчиненными личностный характер, нередко выходящий за строгие служебные рамки. Даже внеслужебные проблемы подчиненных, вплоть до неурядиц в личной жизни каждого из них, являются предметом заботы менеджера. Так происходит потому, что руководитель патерналистского стиля видит во всех работающих в его подчинении сотрудниках одну семью, в которой он играет роль главы, а остальные — роли «примерных» или «неразумных» детей.

При патерналистском стиле управления для воздействия на трудовой коллектив руководитель часто прибегает к коллективной ответственности за случающиеся провалы в деятельности организации.

Впрочем, при всем этом нельзя однозначно полагать, что авторитарный стиль управления порочен по своей сути и не может быть использован с выгодой для всего предприятия или отдельных его структур. Этот стиль имеет свои достоинства, к которым можно отнести четкость и оперативность управления, обеспечение его единства для достижения поставленных целей; сокращение времени на принятие решений и тем самым обеспечение быстрого реагирования на изменение внешних условий. Кроме того, на начальном этапе деятельности организации, когда у работников еще не сформировались необходимые навыки и отчетливое видение стоящих перед ними целей организации, он может оказаться очень эффективным. К основному недостатку авторитарного стиля управления можно отнести то, что при постоянном его применении он сводит к минимуму творческую инициативу подчиненных, ухудшает моральную атмосферу в коллективе, приводит к текучести кадров.

2.2 Линейка демократических стилей

Демократический стиль управления сочетает в себе принцип единоначалия при руководстве организацией и активное участие подчиненных в управлении и контроле за производственной деятельностью предприятия, организации.

Руководитель, управляющий в демократическом стиле, придерживается содержания теории «Y», также разработанной Д. Мак-Грегором[[9]](#footnote-9). Согласно ей работа является желанной для большинства сотрудников; они способны к целеустремленности и самоконтролю, самостоятельному определению стратегии достижения целей. При этом сотрудники сами стремятся к ответственности, самостоятельно принимают решения в пределах их компетенции и заинтересованы в вознаграждении по конечным результатам деятельности.

Демократичный руководитель учитывает интересы, потребности и индивидуальные особенности своих сотрудников. Он доброжелателен и находится в курсе проблем каждого сотрудника. Как правило, его отличает хорошая информированность о личных достоинствах и профессиональных способностях своих работников. Выработка управленческих решений осуществляется на основе обсуждения проблемы, учета мнений и инициатив сотрудников. Демократичный руководитель при проведении деловых совещаний размещается, как правило, в середине групп, что позволяет создать непринужденную обстановку при обсуждении проблем развития организации. Выполнение уже принятых решений контролируется как самим руководителем, так и сотрудниками.

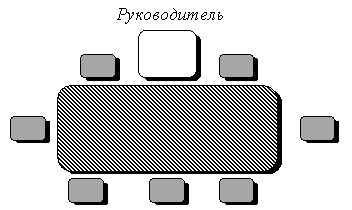


Рис. 2. Размещение сотрудников на совещании при демократическом стиле руководства

Демократический стиль показывает высокую эффективность при формировании у сотрудников командного духа, создает доброжелательную атмосферу не только между начальником и подчиненными, но и между всеми сотрудниками, что и позволяет добиваться лучших результатов. Руководство в демократическом стиле основывается на методах убеждения, принуждение же применяется к недобросовестным сотрудникам в максимально мягкой форме и, как правило, после коллективного их обсуждения.

Итак, к основным достоинствам демократического стиля управления относятся: стимулирование проявления личной инициативы, раскрытие творческого потенциала сотрудников; быстрое и эффективное решение нешаблонных задач; использование психологических механизмов для мотивации сотрудников, что способствует повышению их удовлетворенности своим трудом; создание благоприятной моральной и трудовой атмосферы в коллективе. Однако демократический стиль будет эффективен в том случае, если предприятие стабильно функционирует и вероятность возникновения экстремальной ситуации, требующей принятия быстрого и, может быть, жесткого решения сведена к минимуму. Кроме того, если в коллективе нет прежде всего инициативных, нестандартно думающих и действующих работников, то руководство в демократическом стиле нецелесообразно и требуются авторитарные методы руководства.

Демократическое управление требует от руководителя умения говорить с людьми и убеждать их, что дано далеко не каждому. Вместе с тем отсутствие такого таланта вовсе не означает, что человек вообще не может быть руководителем или следует применять авторитарный стиль. В таком случае для управления предприятием используется не демократический стиль в чистом виде, а его разновидность, которая получила название корпоративного стиля.

Для корпоративного стиля руководства и управления характерно тесное взаимодействие руководителя с подчиненными, при этом руководитель сам передает подчиненным часть своих полномочий по принятию решений. Управляя сотрудниками, руководитель намеренно включает их в процессы выработки и принятия решений, за которые он несет ответственность. Распределение выполняемых функций и обязанностей в производственной группе осуществляется с учетом уровня компетентности каждого из ее членов. Особый акцент в своей работе руководитель делает на возможности реализации личных и профессиональных интересов сотрудников, при этом доверие выступает необходимой базой сотрудничества и является непременным условием работы. Признавая профессиональные способности подчиненных, а также то, что он сам не может все знать и охватить, руководитель контролирует только конечный результат работы, допуская самоконтроль в ходе ее выполнения. Главным средством управления предприятием выступает информация. Руководитель не только подробно информирует сотрудников о том, что непосредственным образом влияет на выполнение задачи, но и сообщает другую информацию, которая тоже может быть полезна при ее выполнении.

Итак, стиль корпоративно управляющего руководителя характеризуется его открытостью в деловом и личностном общении, доверием к сотрудникам, делегированием им части своих полномочий. Однако такой стиль работы руководителя не исключает применения с его стороны надзора и контроля за результатами работы. Корпоративный стиль управления наиболее эффективен при превалировании творческого содержания работы.

Примером эффективного сочетания авторитарного и демократического стиля управления может служить корпорация «Крайслер». В ноябре 1978 г. Ли Якокка был приглашен на должность руководителя корпорации «Крайслер», которая в то время испытывала довольно большие трудности в связи с тем, что ее доля на внутреннем американском рынке снизилась с 25% до 11%[[10]](#footnote-10). Причем ситуация становилась все хуже и хуже. Управление компанией осуществлялось в либеральном стиле: конкретно никто и ни за что не нес никакой ответственности, структурные подразделения компании и отделы не имели связи друг с другом, моральный дух работников был очень низким. Практически компания находилась в одном шаге от банкротства. Чтобы спасти корпорацию, Ли Якокка полностью изменил управление компанией, сделав его четким и структурированным. Активно применяя новации, прислушиваясь к мнению специалистов компании, Ли Якокка смог изменить ситуацию и доказать не только работникам компании, но и правительству, что «Крайслер» нужен стране. Благодаря лидерским способностям Ли Якокки, его четким и слаженным действиям компания добилась восстановления утраченных позиций, вернувшись на карту автомобильной индустрии.

В наиболее прогрессирующих на сегодняшний день японских фирмах пользуется успехом новаторско-аналитический стиль руководства[[11]](#footnote-11). Наиболее популярен он прежде всего потому, что в условиях жесткой конкуренции, как на внутреннем так и на внешнем рынках, позволяет обеспечить фирмам выживание и эффективное функционирование. Этот стиль характеризуется четкостью в определении целей и установок, способностью прислушиваться к мнению других и проявлять терпение в случае неудачи.

Менеджер, действующий в данном стиле, — это творческая личность, обладающая незаурядными организаторскими способностями. Ему присущи энергичность в делах и помыслах, связанные прежде всего со способностью генерирования большого числа идей и быстрым их внедрением, принятие нестандартных, новаторских решений. Для такого руководителя характерны чуткость к новым идеям и информации, склонность к учету мнения других, способность логически анализировать реалистичность и перспективность идеи. Его отличают умение видеть ситуацию шире и глубже других, терпимость к возможным неудачам, умение работать с людьми, не задевая их личного достоинства и не затрагивая сугубо личные проблемы. В процессе новаторско-аналитического руководства все решения принимаются на основе взаимодействия различных уровней управления, многие идеи генерируются в результате простого накопления информации и проекты объединяются во всеобъемлющем плане — это планомерное принятие решений.

Примером эффективности применения новаторско-аналитического стиля управления может служить компания «Хонда», превратившаяся из малоизвестного производителя скутеров и мотоциклов в предприятие международного масштаба. Традиции лидерства в «Хонда» выдержали испытание временем уникальным образом. В основе руководства компанией лежат 5 правил.

1. Следуй своей мечте и сохраняй моложавый вид.

2. Цени теорию, новые идеи и время.

3. Люби свою работу и сделай свое рабочее место наглядным и привлекательным.

4. Обеспечь бесперебойное течение работы.

5. Пусть поиск и упорный труд станут повседневной привычкой[[12]](#footnote-12).

Должностные лица компании призваны культивировать качество динамичного гуманизма, включающего внимание к другим людям и в то же время смелость и фантазию в действиях. «Хонда» также высоко ценит индивидуализм, компания предоставляет время и ресурсы сотрудникам, которые хотят проверить новые идеи.

Новаторско-интуитивный стиль характеризуется эгоистичностью в поведении руководителя, его энергичностью и новаторством при всей немногочисленности имеющихся альтернатив. Руководитель склонен принимать быстрые решения, но без достаточного учета имеющихся ресурсов. Его чуткость к новым возможностям проявляется благодаря интуиции, на ее основе и вырабатываются новые идеи. На основе интуитивно возникшей идеи принимаются управленческие решения, которые спускаются сверху вниз еще до завершения сбора информации и обобщения частных предложений. Менеджер, управляющий в новаторско-интуитивном стиле, — это способный к нововведениям энергичный и авторитарный руководитель.

2.3 Нейтральные и консервативные стили

Нейтральный, или либерально-анархический, стиль руководства характеризуется, с одной стороны, демократизмом во взаимоотношениях с сотрудниками, которым предоставляется право высказывать свои мнения по служебным вопросам, однако при этом руководитель не стремится обеспечить согласованность во мнениях и позициях сторон[[13]](#footnote-13). С другой стороны, контроль за деятельностью работников сведен к минимуму, вследствие чего результаты работы, как правило, низкие.

Для нейтрального (либерального) руководителя характерны уход от принятия стратегически важных решений; невмешательство в дела предприятия, предоставление им возможности идти своим чередом; минимизация контроля за подчиненными; использование коллективного способа принятия решений для уклонения от ответственности. Кроме того, нейтрального руководителя отличают полное равнодушие к критике и безразличие к персоналу. При либеральном руководстве очень сильны позиции неформальных лидеров и групп, воля которых практически ничем не ограничивается. Поэтому коллектив при таком стиле руководства не имеет единства. Атмосфера в нем характеризуется напряженностью во взаимоотношениях между группами и личностями, уровень межличностного и межгруппового доверия невысок, и, как следствие, люди не удовлетворены своей работой, руководителем, нет никакого стимула добросовестно трудиться.

В японском менеджменте в зависимости от особенностей мыслительно-интеллектуальной деятельности выделяют следующие четыре типа руководителей: консервативно-интуитивный, консервативно-аналитический, новаторско-интуитивный и новаторско-аналитический[[14]](#footnote-14).

Консервативно-аналитический стиль характерен для руководителя-теоретика, не приемлющего никакого риска, но стремящегося к совершенству в управлении. Такой руководитель теоретически последователен в поведении, идеалистичен и взыскателен, привержен принципу субоптимизации и постепенности. Пока отсутствуют достаточная информация и необходимые ресурсы, он неохотно принимает какое-либо решение. Главной целью в консервативно-аналитическом руководстве является выработка совершенного (можно сказать, идеального) решения, достижение которого связывается с максимальной возможностью исключения риска.

Консервативно-интуитивный стиль руководства характеризует руководителя, который в своей деятельности опирается на уже устоявшиеся привычки, традиции. Он в меру энергичен, предпочитает не рисковать, решения принимает после тщательного обдумывания и взвешивания, однако при этом полагается не только на реальность, но и на собственную интуицию. При консервативно-интуитивном руководстве целью является относительно быстрое решение проблемы, которое принимается на основе наиболее полной информации, исключающей даже минимальный риск для предприятия.

1. **Практические модели поведения руководителя**

В современных условиях успех дела предопределяется не только личностью руководителя, но и рядом других обстоятельств: ситуацией, степенью зрелости подчиненных, их отношением к руководителю, готовностью к сотрудничеству, характером проблемы и пр. Рассмотрим пять практических моделей, которые описывают зависимость стиля руководства от ситуации.

Модель 1

По мнению Ф. Фидлера, руководитель изменить себя и свой стиль управления, как правило, неспособен, поэтому нужно исходя из ситуации и стоящей задачи помещать его в те условия, когда он сможет наилучшим способом себя проявить. В зависимости от масштаба полномочий руководителей, характера их отношений с подчиненными и четкости структурирования решаемых задач Фидлер[[15]](#footnote-15) выделяет несколько типов различных ситуаций.

Когда задачи четко сформулированы, должностные полномочия руководителя значительны, а его отношения с подчиненными благоприятны, так что на последних легко воздействовать, в противоположном случае, когда, наоборот, все плохо, руководителю, по мнению Фидлера, лучше использовать инструментальный стиль, отодвинув налаживание человеческих отношений на второй план. Это обеспечивает оперативность в принятии и реализации решений, надежность контроля.

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 второй на законном основании возмутятся и откажутся работать.

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.

Модель 2

Другую модель, описывающую зависимость стиля руководства от ситуации, предложили Т. Митчел и Р. Хаус[[16]](#footnote-16). 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:

1. Если у сотрудников большая потребность в самоуважении и принадлежности к коллективу, то предпочтителен стиль поддержки, аналогичный стилю, ориентированному на человеческие отношения.

2. 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. 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.

3. 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.

4. 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.

Модель 3

В соответствии с ситуационной концепцией П. Херсли и К. Бланшара, применение того или иного стиля зависит от степени зрелости подчиненных, их способности отвечать за свое поведение, образования и опыта решения конкретных задач, внутреннего желания достичь поставленных целей[[17]](#footnote-17). В свете этого сформулированы четыре основных стиля руководства.

1. Суть самого простого из них заключается в указаниях незрелым, не способным и не желающим отвечать за свою работу сотрудникам, что и как нужно делать. Здесь руководитель должен ориентироваться в первую очередь на решение организационно-технических проблем, а затем уже на налаживание человеческих отношений и создание коллектива.

2. 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.

3. 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.

4. 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.

Модель 4

По мнению В. Врума и Ф. Йеттона, в зависимости от ситуации, особенностей коллектива и характеристики самой проблемы можно говорить о пяти стилях управления, обозначаемых ниже символами А, Б, В, Г, Д[[18]](#footnote-18):

A. Руководитель сам принимает решения на основе имеющейся информации.

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

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

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

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

При выборе стиля руководители пользуются следующими основными критериями:

- наличие достаточной информации и опыта у подчиненных;

- уровень требований, предъявляемых к решению;

- четкость и структурированность проблемы;

- степень причастности 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.

Модель 5

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[[19]](#footnote-19).

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. 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.

1. 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.

2. 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.

3. 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».

4. 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.

П. Ханзейкер и Э. Алессандра считают, что обладателям экспрессивного стиля поведения не следует мешать высказывать идеи, а по возможности их надо поддерживать и совместно развивать, не убеждать, не критиковать, не разбивать аргументы[[20]](#footnote-20). При постановке задания оговаривать и фиксировать детали предстоящей работы, а ее итоги и результаты тщательно контролировать.

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.

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.

Модель 6

В западном бизнесе популярна теория "управленческой решетки", разработанная Р.Блейком и Дж.Мутоном[[21]](#footnote-21). Они указывали, что трудовая деятельность разворачивается в силовом поле между производством и человеком. Первая силовая линия определяет отношение руководителя к производству. Вторая линия (вертикальная) определяет отношение руководителя к человеку (улучшение условий труда, учет желаний, потребностей и т.д.).

Рассмотрим различные стили руководства, приведенные на рис. 3.

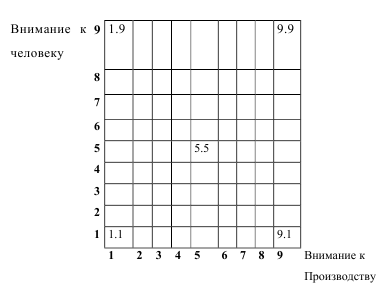


Рис. 3. Стили руководства

Тип 1.1 - руководитель ни о чем не заботится, работает так, чтобы не быть уволенным. Такой стиль считается чисто теоретическим.

Тип 9.1 - стиль жесткого администрирования, при котором для руководителя единственной целью является производственный результат.

Тип 1.9 - либеральный или пассивный стиль руководства. В данном случае основное внимание руководитель уделяет человеческим отношениям.

Тип 5.5 находится в середине " управленческой решетки". При таком компромиссе достигаются средние результаты труда, не может быть резкого прорыва вперед. В то же время такой стиль руководства способствует стабильности и бесконфликтности.

Тип 9.9 считается наиболее эффективным. Руководитель старается так построить работу своих подчиненных, чтобы они видели в ней возможности самореализации и подтверждения собственной значимости. Цели производства определяются совместно с сотрудниками.

Исходя из выше изложенного можно сделать вывод, что взаимосвязи стиля с основными категориями управления таковы, что стиль является следствием, с одной стороны, методов, задач и целей управления, с другой стороны, стиль оказывает влияние на применение того или иного метода управления, поэтому стиль руководителя (руководства) и рассматривается как стиль управления.

Стиль подчинен также законам, действующим в социальной системе, и принципам управления. Объективными факторами (условиями) формирования стиля выступают задачи и функции управления.

Единство задач, функций, методов управления, качеств руководителя и позиций управленческих должностей интегрируется в единство развития оргструктуры и стиля управления. Это единство находит свое выражение в соответствующем механизме управления или деловой активности организации.

авторитарный коллектив поведение руководитель

**Заключение**

В заключение хочется привести своеобразную синтезированную классификацию стилевых характеристик поведения руководителя:

1. Администратор – руководитель, который ориентируется на решение значимых задач и высокий уровень отношений согласно ситуации, которая обеспечивает принятие оптимального решения.

2. Соглашатель – руководитель, который использует высокий уровень ориентации на задачи и на отношения в моментах, в которых они не нужны. Чертами такого руководителя является слабость в принятии решений, он допускает влиять на себя различным факторам давления и предпочитает уменьшить существующее давление, чем увеличить производство в будущем.

3. Доброжелательный автократ – руководитель, который использует высокий уровень ориентации для достижения целей и низкий уровень ориентации на отношения в ситуации, в которой допустимо данное поведение. Такой руководитель является более эффективным. Он точно знает, чего хочет и знает, как этого добиться, не порождая обиды либо негодования.

4. Автократ – руководитель, который использует высокий уровень ориентации на задачи и низкий уровень ориентации на отношения в ситуации, в которой недопустимо такое поведение. Следовательно, такой руководитель является менее эффективным, поскольку он не уверен в своих сотрудниках, невежлив и проявляет интерес только к текущим проблемам.

5. Прогрессист – руководитель, который использует высокий уровень ориентации на отношения и низкий уровень ориентации на задачи в моментах, в которых допустимо такое поведение, что делает такого руководителя эффективным. Этот человек, полностью доверяющий сотрудникам и испытывающий интерес к их развитию как личностей.

6. Миссионер – руководитель, который использует высокий уровень ориентации на отношения и низкий уровень ориентации на задачи в ситуации, в которой такое поведение не допустимо. Это делает такого руководителя менее эффективным. Этот человек проявляет интерес, как правило, к сохранению гармонии.

7. Бюрократ – руководитель, который использует низкий уровень ориентации на задачи и на отношения в моментах, которые допускают такое поведение. Это делает такого руководителя более эффективным. Такой человек проявляет интерес к правилам и процедурам и желает посредством этого осуществлять контроль над ситуацией для личной выгоды. Как правило, это добросовестные руководители.

8. Дезертир – руководитель, который использует низкий уровень ориентации на задачи и на отношения в моментах, которые не приемлют такого поведения. Это делает его менее эффективным. Такого руководителя можно охарактеризовать как пассивного[[22]](#footnote-22).

Стиль управления может варьироваться в связи с изменением профессионализма, увеличением опыта сотрудников, а также с учетом ситуации, в которой находится сотрудник.

Применение какого-либо стиля руководства, а также его результаты зависят от многих факторов. К ним относятся, прежде всего, полное овладение одним из стилей руководства, предрасположенность коллектива к восприятию порой навязанного ему сверху стиля управления и руководства. Однако решающую роль в детерминации стиля работы руководителя занимает его индивидуальная управленческая концепция, т. е. его субъективное отношение к различным методам воздействия на подчиненных и степень адекватности оценки их эффективности.

В процессе управления каждый менеджер стремится либо вовсе избежать ошибок, либо свести их вероятность к минимуму. Однако в реальности такое не всегда возможно, поскольку руководители — это такие же люди, со своими индивидуальными качествами личности, достоинствами и недостатками. Наиболее часто в деятельности руководителей разного уровня присутствуют такие ошибки, как склонность делать все самолично; излишняя предрасположенность предоставлять работе идти своим чередом; личная предубежденность против определенных работников; прочно устоявшиеся в сознании, болезненная восприимчивость к иному, а особенно критическому мнению; излишняя самоуверенность или заносчивость; слабая восприимчивость к предложениям сотрудников; явное неуважение к личности сотрудника, выказываемое в его жесткой и грубой критике при других; недоверие к сотрудникам; непоследовательность в действиях.

И в противоположность, опыт успешно развивающихся предприятий говорит о том, что их руководители гораздо больше ценят в своих подчиненных такие качества, как профессионализм и знание дела. Они взаимодействуют с ними, как с равными, справедливо вознаграждают и порицают, проявляют объективность, внимательно выслушивают мнения, отличающиеся от своего, ценят прогресс, имеют авторитет знатоков дела, лишены предвзятости, переносят критику.

Влияние стилей управления на эффективность работы коллектива — это одна из проблем современного менеджмента. Именно поэтому в последние годы многие фирмы уделяют этому вопросу столь существенное внимание. В коллективе, где преобладают демократический стиль и методы управления, результативность труда постоянно повышается, и, наоборот, снижение эффективности труда наблюдается в коллективе, управляемом в авторитарном и либеральном стиле.

Таким образом, стиль управления и руководства — это определяющее начало в управлении предприятием. Правильно выбранный с учетом личного и творческого потенциала всех сотрудников предприятия стиль управления позволяет наиболее полно этот потенциал реализовать и успешно управлять.

**Список литературы**

1. Becнин В.Р. Многомерные стили управления./ Практический менеджмент персонала./ Учебник. – М.: Книжный дом, 2008.
2. Аширов Д.А., Управление персоналом./М.: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2008.
3. Бурнс Т.Ф., Сталкер Г.М. Культура менеджмента. - М.: ИНФРА-М, 2008.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. - М.: Изд-во МГУ, 2006.
5. Ильенкова С.Д. Кузнецов В.И. Менеджмент. /Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. - М.: Интерпресс-сервис, 2008.
6. Карпов А.В. Психология менеджмента: Учеб. пособие. — М.: Гардарики, 2005.
7. Карякин А.М. Управление персоналом: Электронное учеб. пособие. 3-я редакция/ Иван. гос. энер. ун-т. – Иваново, 2005.
8. Кошечкин С.А. Экономика предприятием. /Электронный учебник. – Интернет ресурс: http://www.businesscom.biz/biblio/ebooks/economics/book.html
9. Носырев И.И. Стиль управления как основа взаимодействия руководителя и подчиненных. - Кадровый менеджмент, №7, 2005.
10. Пугачёв В.П. Руководство персоналом организации. – М.: Аспект Пресс, 2006.
11. Самыгин СИ., Столяренко Л,Д. Менеджмент персонала. — Ростов н/Д: Феникс, 2005.
12. Травин В.В. Стили управления и руководства. Навыки деятельности. / Кадровый менеджмент, №8, 2006
13. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. пособие. — 5-е изд. — М.: Дело. 2003.
14. Управление персоналом организации Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. — 3-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2005.
15. Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2002.
16. Управление современной компанией / Под ред. Б. Мильнера, Ф. Лииса. М.: Инфра-М, 2009.
17. Филина Ф.Н. Самый лучший стиль управления. - Новый менеджмент, №5, 13.03.2007

1. Ильенкова С.Д. Кузнецов В.И. Менеджмент. /Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. - М., 2008. [↑](#footnote-ref-1)
2. Пугачёв В.П. Руководство персоналом организации. – М.: Аспект Пресс, 2006. [↑](#footnote-ref-2)
3. Becнин В.Р. Многомерные стили управления./ Практический менеджмент персонала./ Учебник. – М.: Книжный дом, 2008. [↑](#footnote-ref-3)
4. Там же. [↑](#footnote-ref-4)
5. Becнин В.Р. Многомерные стили управления./ Практический менеджмент персонала./ Учебник. – М.: Книжный дом, 2008. [↑](#footnote-ref-5)
6. Кошечкин С.А. Экономика предприятием. /Электронный учебник. – Интернет ресурс: http://www.businesscom.biz/biblio/ebooks/economics/book.html [↑](#footnote-ref-6)
7. Филина Ф.Н. Самый лучший стиль управления. - Новый менеджмент, №5, 13.03.2007 [↑](#footnote-ref-7)
8. Носырев И.И. Стиль управления как основа взаимодействия руководителя и подчиненных. - Кадровый менеджмент, №7, 2005. [↑](#footnote-ref-8)
9. Кошечкин С.А. Экономика предприятием. /Электронный учебник. – Интернет ресурс: http://www.businesscom.biz/biblio/ebooks/economics/book.html [↑](#footnote-ref-9)
10. Карпов А.В. Психология менеджмента: Учеб. пособие. — М.: Гардарики, 2005. [↑](#footnote-ref-10)
11. Управление современной компанией / Под ред. Б. Мильнера, Ф. Лииса. М.: Инфра-М, 2009. [↑](#footnote-ref-11)
12. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. пособие. — 5-е изд. — М.: Дело. 2003. [↑](#footnote-ref-12)
13. Карякин А.М. Управление персоналом: Электронное учеб. пособие. 3-я редакция/ Иван. гос. энер. ун-т. – Иваново, 2005. [↑](#footnote-ref-13)
14. Карпов А.В. Психология менеджмента: Учеб. пособие. — М.: Гардарики, 2005. [↑](#footnote-ref-14)
15. Аширов Д.А., Управление персоналом./М.: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2008. [↑](#footnote-ref-15)
16. Самыгин СИ., Столяренко Л,Д. Менеджмент персонала. — Ростов н/Д: Феникс, 2005. [↑](#footnote-ref-16)
17. Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2002. [↑](#footnote-ref-17)
18. Травин В.В. Стили управления и руководства. Навыки деятельности. / Кадровый менеджмент, №8, 2006 [↑](#footnote-ref-18)
19. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. - М.: Изд-во МГУ, 2006. [↑](#footnote-ref-19)
20. Управление персоналом организации Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. — 3-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2005. [↑](#footnote-ref-20)
21. Ильенкова С.Д. Кузнецов В.И. Менеджмент. /Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. - М., 2008. [↑](#footnote-ref-21)
22. Аширов Д.А., Управление персоналом. / М.: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2008. [↑](#footnote-ref-22)