Барнаульский кооперативный техникум Алтайского крайпотребсоюза

**Курсовая работа**

**По курсу: «Управленческая психология»**

**Тема: «Стиль руководства и пути его совершенствования»**

Выполнила:

Оценка\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

« »\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2009 год

Барнаул 2009

**Оглавление**

1. Cтиль руководства: сущность, требования к нему в современных условиях 3

Введение 3

1.1. Cтиль руководства: сущность, требования к нему в современных условиях 5

1.2. Характеристика авторитарного, демократического, либерального стилей руководства 9

1.3. Руководитель, сосредоточенный на работе, и руководитель, сосредоточенный на человеке 15

1.4. Управленческая решетка 18

1.5. Ситуационный подход к стилям руководства 21

2. Исследовательские особенности проявления стилей руководства у различных личностей 28

Выводы и предложения 34

Литература 35

Приложение

**Стиль руководства: сущность, требования к нему в современных условиях**

# 

# Введение

Стиль руководства является одним из основных понятий в управленческой психологии. Под ним подразумевается способ или система способов, с помощью которых руководитель воздействует на своих подчинённых с целью успешного выполнения своих функций и успешной работы организации.

На стиль руководства влияет множество факторов. В первую очередь – это личность самого руководителя, особенности его характера. Кроме того, стиль руководства зависит от специфики сферы деятельности, особенностей руководимого коллектива, окружающей производственной среды. В связи с этим стили руководства изучаются с разных подходов:

* Подход с позиции личных качеств человека
* Поведенческие теории, рассматривающие проблему с позиции поведения руководителя
* Ситуационные теории, исследующие стиль руководства в контексте ряда ситуационных факторов

В современных условиях рыночной экономики, в условиях высокой конкуренции между производителями и спросом на качественную продукцию изменились и функции руководителей. Так, к ним предъявляется ряд требований, к которым относятся обеспечение высокой производительности, контроль над качественным исполнением работниками своих обязанностей и др. В связи с этим возникает необходимость совершенствовать стили руководства, применяя которые можно было бы соответствовать предъявляемым требованиям. Этим объясняется актуальность работы.

Целью данной работы является рассмотрение особенностей разных стилей руководства и путей его совершенствования. Для реализации этой цели необходимо решить следующие задачи:

* Охарактеризовать основные стили руководства
* Рассмотреть их особенности
* Выявить особенности проявления стилей руководства у различных личностей
* Предложить пути совершенствования стилей руководства

Поставленные задачи легли в основу построения структуры работы: она состоит из введения, двух частей: теоретической и практической, и заключения, где даются выводы и предложения.

Предметом исследования являются стили управления, объектом – особенности различных стилей руководства.

Основными методами работы являются:

* Анализ имеющейся литературы по теме
* Описание различных стилей
* Сравнительный метод

В конце работы необходимо сделать выводы и внести предложения, касающиеся совершенствования стилей управления.

## Стиль руководства: сущность, требования к нему в современных условиях

В современной литературе можно встретить несколько разных определений стиля руководства. Рассмотрим некоторые из них.

Стиль руководства - это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчинённым, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению стилей организации[[1]](#footnote-1)

Стиль управления (руководства) - способ обращения руководителей с подчиненными в процессе исполнения служебных обязанностей[[2]](#footnote-2).

Стиль управления – совокупность наиболее характерных и устойчивых методов решения задач и проблем, используемых руководителями организаций и предприятий в своей практической деятельности.

Слово «стиль» греческого происхождения. Первоначально оно означало стержень для писания на восковой доске, а позднее употреблялось в значении «почерк». Отсюда можно считать, что стиль руководства – своего рода «почерк» в действиях менеджера[[3]](#footnote-3).

Общим в определениях стиля руководства является его понимание как способа воздействия руководителя на подчинённых с целью эффективного выполнения управленческих функций.

Различают индивидуальный и общий стиль руководства. Индивидуальный стиль предстаёт как особая форма сочетания производственной функции руководителя с его функцией регулирования личностных взаимоотношений между членами подчинённого ему коллектива. Общий стиль – это сложившаяся в организации система взаимоотношений между представителями руководящих должностей и подчинёнными.

Стиль руководства складывается в зависимости от множества различных факторов, как субъективных (зависящих от личности руководителя), так и объективных. К субъективным факторам, определяющим стиль управления, можно отнести:

1. Принципы и установки, обуславливающие умение пользоваться властью.
2. Специфика психического склада руководителя (темперамент, характер)
3. Выбор форм и методов воздействия на подчинённых в каждой конкретной ситуации.
4. Неповторимые личные качества, определяющие «управленческий почерк».
5. Индивидуальные особенности исполнения социальных ролей руководителя.
6. Уровень профессиональных знаний, интеллекта и культуры, определяющий характер поведения.

Как видно, субъективные факторы зависят от личности руководителя, а объективные факторы формируются под влиянием окружающей среды. Объективно стиль руководителя диктуется, прежде всего, сознательной целью, которая как закон определяет способ и характер его действий и которой он должен подчинять свою волю. В общем, объективные слагаемые стиля могут быть сведены к следующим:

1. Специфика системы, её цели и задачи, управленческой структуры.
2. Закономерности управления.
3. Специфика (функциональное назначение) сферы конкретной деятельности.
4. Окружающая производственная среда (технологический уровень производства, формы организации труда, обеспеченность материальными ресурсами).
5. Особенность руководимого коллектива (структура, уровень подготовки, характер взаимоотношений, социально-психологические черты исполнителей).
6. Уровень практики управления.
7. Способы и приёмы управления, используемые вышестоящим руководством.

Указанные слагаемые стиля предопределяют особенности сочетания в деятельности руководителя производственной функции и функции регулирования взаимоотношений в коллективе, природу сложившихся в ней традиций и приёмы общения, а тем самым и стиль работы.

Однако одни и те же способы воздействия на подчинённых будут выглядеть по-разному, если их применяют разные люди. Поэтому одной их составляющих стилей управления является сама личность руководителя, особенности его личных качеств, черт характера.

Кроме того, на стиль управления оказывает влияние окружающая производственная среда, специфика сферы деятельности, особенности руководимого коллектива, отношения, складывающиеся между руководителем и подчинённым и ряд других факторов.

В современном менеджменте к стилю руководства предъявляют достаточно высокие требования. Это связано, прежде всего, с тем, что условия конкуренции между производителями, ориентация на рынок, присущие нынешней экономической системе, требуют высокого качества товаров и услуг. А это в значительной степени зависит от грамотного и эффективного управления.

Среди основных требований к стилю руководства можно привести следующие:

* Способность управлять собой.
* Разумные личные ценности.
* Четкие личные цели.
* Упор на постоянный личный рост.
* Навык решать проблемы.
* Изобретательность и способность к инновациям.
* Высокая способность влиять на окружающих.
* Знание современных управленческих подходов.
* Способность руководить.
* Умение обучать и развивать подчиненных.
* Способность формировать и развивать эффективные рабочие группы.

Так видят систему требований к современному эффективному стилю управления авторы книги «Раскрепощённый менеджер» М. Вудкок и Д. Фрэнсис. В целом, можно сказать, что для соответствия столь высоким предъявляемым требованиям, современному руководителю необходимо постоянно самосовершенствоваться и развиваться в профессиональном плане.

## Характеристика авторитарного, демократического, либерального стилей руководства

Поскольку стили руководства являются осень сложным явлением, существует множество их классификаций. Наиболее известными критериями к определению эффективного стиля лидерства считаются:

* Подход с позиции личных качеств
* Поведенческий подход
* Ситуационный подход

В соответствии с поведенческим подходом учёные выделяют три основных стиля руководства: авторитарный, демократический и либеральный. Рассмотрим каждый из них подробнее.

Исторически первым и долгое время наиболее распространенным на практике является авторитарный стиль, считающийся универсальным. Он основывается на отдаче подчиненным в приказной форме распоряжений без всяких объяснений их связи с общими целями и задачами деятельности организации. Руководитель в принятии решений всегда ориентируется на собственные цели, критерии и интересы, практически не советуется с трудовым коллективом, иногда ограничивается узким кругом еди­номышленников[[4]](#footnote-4).

Такой руководитель догматичен, непременно жаждет подчинения людей своей воле, не терпит возражений и не прислушивается к иному мнению, часто вмешивается в работу подчинённых и жестко контролирует их действия, требует пунктуального следования его указаниям делать, что велено. Если и проводятся совещания, то лишь для соблюдения формальности, ибо решения у руководителя готовы ещё до совещания.

Критику не выносит и не признает своих ошибок, однако сам любит покритиковать. Придерживается того мнения, что административные взыскания – лучший способ воздействия на подчинённых в целях достижения высоких трудовых показателей. Работает много, заставляет работать и других, в том числе и во внеурочное время. В целом для руководителя – автократа характерен недостаток уважения к окружающим[[5]](#footnote-5).

Авторитарный стиль управления более всего характерен для харизматических творческих личностей. Руководитель такого типа может привести свою фирму к большому успеху, но также и к полному краху («единоличный хозяин»).

Использование такого стиля увеличивает единоличную власть руководителя и возможность влияния на подчиненных, обеспечивает максимальную производительность, помогает решению задач в сложных условиях, обеспечивает работу вновь создаваемых коллективов и позволяет выполнить задания, особенно когда не хватает времени, если компетентность руководителей значительно выше, чем у подчиненных, или работники не могут прийти к согласию.

Однако применение такого стиля руководства порождает многие проблемы в будущем: снижает эффективность труда, производственную дисциплину, инициативу, ухудшает социально-психологический климат, повышает текучесть, не формирует внутренней заинтересованности исполнителей, так как излишние дисциплинарные меры вызывают в человеке страх и злость, уничтожают стимулы к работе.

Применение авторитарного стиля может быть эффективным тогда, когда подчиненные полностью находятся во власти руководителя (например, на военной службе) или безгранично ему доверяют (скажем, как актеры режиссеру или спортсмены тренеру), а руководитель уверен в том, что они не способны самостоятельно действовать правильным образом.

Демократический стиль – в отличие от автократического, предполагает[[6]](#footnote-6):

* предоставление подчинённым самостоятельности, соразмерной их квалификации и выполняемым функциям;
* привлечении их таким видам деятельности, как постановка целей, оценка работы, подготовка и принятие решений, создание необходимых для выполнения работы предпосылок и справедливая оценка их усилий;
* уважение к людям и забота об их потребностях;
* поощрение инициативы и творческой активности;
* заботу об информированности подчинённых;
* умение считаться с мнениями и советами подчинённых;

Руководитель такого типа обычно избирается на собрании трудового коллектива или собственников и должен выражать интересы большинства. Как правило, он может удачно выявить, принять и реализовать стра­тегические цели развития предприятия, сочетая групповые интересы.

Настоящий демократический руководитель пытается сделать обязанности подчиненных более привлекательными, избегает навязывать им свою волю, вовлекает в принятие решений, предоставляет свободу формулировать собственные цели на основе целей организации, что повышает степень мотивации к работе, и в то же время осуществляет довольно жесткий контроль над ними. Таким образом, демократическое руководство характеризуется разделением власти и участием подчиненных в принятии решений.

Руководитель в значительной мере доверяет им, интересуется их мнением, настроениями, советуется с ними, стремится использовать псе лучшее, что они предлагают. Среди стимулирующих мер преобладает поощрение, а наказание используется лишь в исключительных случаях[[7]](#footnote-7).

Сотрудники в целом удовлетворены такой системой руководства и обычно стараются оказать своему начальнику посильную помощь и поддержать его в необходимых случаях. В этих условиях работники легче соглашаются с легитимностью решений, принятых при их участии, охотнее принимают изменения, больше доверяют менеджерам, которые фактически разрабатывают и реализуют эти решения, чаще выдвигают самостоятельные идеи.

Обычно демократический стиль руководства применяется в том случае, когда исполнители хорошо, порой лучше руководителя, разбираются в тонкостях работы и могут внести в нее много новизны и творчества. Такой стиль предпочтительнее для руководства сложными видами деятельности, где на первом месте выступает качество.

Либеральный стиль руководства иначе называют невмешивающимся. Руководитель-либерал ставит перед исполнителями проблему, определяет ее правила, задает границы решения, а сам отходит на второй план. Он обеспечивает сотрудников информацией, осуществляет оценку их деятельности, поощрение, обучение, а также сохраняет за собой право окончательного решения[[8]](#footnote-8).

Однако зачастую такого руководителя отличают безынициативность и нежелание принимать на себя ответственность за решения и за последствия, осторожность в делах, решениях, неуверенность в своей компетентности и в своём положении, непоследовательность в действиях. Он легко поддаётся влиянию окружающих, склонен уступать обстоятельствам и смиряться с ними, во взаимоотношениях с подчинёнными вежлив и доброжелателен, помогает в решении их проблем[[9]](#footnote-9).

Пользующийся этим стилем руководитель мало вмешивается в дела подчинённых и выступает в основном в роли посредника во взаимоотношениях с другими коллективами. Он готов выслушивать критику и соображения, но большей частью оказывается несостоятельным реализовать подсказываемые ему дельные мысли. Подчинённые, располагая большой свободой действий, пользуются этим по своему усмотрению, сами ставят задачи и выбирают способы их решений. В результате перспективы выполнения работы оказываются в большой зависимости от интересов и настроения самих работников.

Применение этого стиля находит распространение в сфере научных исследований и опытно-конструкторских разработок, осуществляемых силами высококласс­ных специалистов, не приемлющих давления и опеки. Подчиненные самостоя­тельно принимают решения и ищут в рамках предоставленных полномочий пути их реализации. Такая работа позволяет им выразить себя, приносит удовлетворение и формирует благоприятный морально-психологический климат в коллективе, порождает доверие между людьми, способствует добровольному принятию на себя полномочий и ответственности.

В то же время такой стиль легко может трансформироваться в попустительский, когда руководитель вовсе устраняется от дел, передавая их в руки «выдвиженцев». Последние от его имени управ­ляют коллективом, применяя при этом все более и более авторитарные методы. Сам он при этом лишь делает вид, что власть находится и его руках, а на деле все больше и больше становится зависимым от своих добровольных помощников.

Подводя итог описанию стилей авторитарного, демократического и либерального стилей руководства отметим, что каждый из них имеет определённые достоинства и недостатки. Кроме того, на практике в зависимости от ситуации, чаще всего происходит смешение этих стилей.

## 1.3. Руководитель, сосредоточенный на работе, и руководитель, сосредоточенный на человеке

Одной из популярных классификаций стилей управления является преимущественная ориентация руководителя: на сотрудников или на выполнение задач. Впервые подобная классификация была разработана учёным Лайкертом и его коллегами в Мичиганском университете[[10]](#footnote-10). Они сравнивали группы с высокой производительностью труда и группы с низкой производительностью в различных организациях и пришли к выводу, что разницу в производительности может объяснить стиль лидерства.

Руководители групп с высокой и низкой производительностью классифицировались в пределах от одной крайности - сосредоточенные на работе (теория «Х»), до другой - сосредоточенные на человеке (теория «У»). Этот континуум представлен на рис. 1.

|  |
| --- |
| Сосредоточенный на работе |

|  |
| --- |
| Сосредоточенный на человеке |

Стили управления

Рис. 1. Континуум стилей лидерства Лайкерта

Руководитель, сосредоточенный на работе, так же известный как руководитель, ориентированный на задачу, прежде всего, заботится о проектировании задачи и разработке системы вознаграждений для повышения производительности труда[[11]](#footnote-11).

В противоположность этому, первейшей работой руководителя, сосредоточенного на человеке, являются люди[[12]](#footnote-12). Он сосредотачивает внимание на повышении производительности труда путём совершенствования человеческих отношений. Такой руководитель делает упор на взаимопомощи, позволяет работникам максимально участвовать в принятии решений, избегает мелочной опеки и устанавливает для подразделения высокий уровень производительности труда. Он или она активно считаются с нуждами подчиненных, помогает им решать проблемы и поощряет их профессиональный рост. По существу, руководитель, сосредоточенный на человеке, ведет себя аналогично руководителю, который привлекает членов группы к участию в управлении.

На основании своих исследований, Лайкерт сделал вывод, что стиль руководства неизменно будет ориентированным либо на работу, либо на человека. Не встретилось ни одного руководителя, кто бы проявлял оба эти качества в значительной степени и одновременно. Результаты также показали, что стиль руководства, сосредоточенный на человеке, почти во всех случаях способствовал повышению производительности труда.

Как продолжение своих исследований, Р.Лайкерт предложил четыре базовые системы стиля лидерства. Эти системы характеризуются различной степенью авторитарного и демократического стиля, необходимой для оказания влияния на людей, побуждая их к достижению целей организации[[13]](#footnote-13).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Система 1 | Система 2 | Система 3 | Система 4 |
| Эксплуататорско-авторитарная | Благосклонно-авторитарная | Консультативно-демократическая | Основанная на участии |

Рис. 3. Стили лидерства Лайкерта.

Лайкерт описывает руководителей, относящихся к системе 1, как эксплуататорско-авторитарных. Эти руководители имеют характеристики автократа.

Система 2 называется благосклонно-авторитарной. Эти руководители могут поддерживать авторитарные отношения с подчиненными, но они разрешают подчиненным, хотя и ограниченно, участвовать в принятии решений. Мотивация создается вознаграждением и в некоторых случаях − наказанием. В целом, в системе 2 руководители соответствуют типу благосклонного автократа.

Руководители системы 3, называемой консультативной, проявляют значительное, но не полное доверие к подчиненным. Имеется двустороннее общение и некоторая степень доверия между руководителями и подчиненными. Важные решения принимаются наверху, но многие конкретные решения принимаются подчиненными.

Система 4 подразумевает групповые решения и участие работников в принятии решений. По мнению Лайкерта, она − самая действенная Взаимоотношения между руководителем и подчиненными дружеские и взаимно доверительные. Принятие решений в высшей степени децентрализовано. Общение двустороннее и нетрадиционное. Лидеры в системе 4 соответствуют руководителям, поощряющим участие членов группы в управлении. Кроме того, они ориентированы на человека, в противоположность руководителям системы 1, ориентированным на работу.

Позже ученые-бихевиористы выявили, что стиль некоторых руководителей ориентировался одновременно и на работу, и на человека. Это означало, что многие выводы Лайкерта оказались неверными. Однако его вклад в изучение стилей руководства имеет огромное значение. Опираясь на его теорию, впоследствии появились новые классификации стилей лидерства.

## 

## 1.4. Управленческая решетка

Среди дальнейших исследований эффективности стилей руководства следует отметить исследования Роберта Блейка. Этот учёный является представителем «поведенческой» школы исследований стилей управления.

Блейк и его сотрудница Джейн С. Мутон разработали так называемую «решетку менеджмента». По их мнению, каждый управляющий занимает определённую ячейку в этой решетке. Это определяется его ориентировкой между производством и человеком.

«Решетка» Блейка представляет собой две направленные «силовые линии»: первая из них ведёт к максимальному объему производства, выражающемуся в разнообразных формах товаров и услуг; вторая – направлена на человека. Постоянными целями первой линии являются максимально высокий объем прибыли, снижение издержек производства и т. п.; второй линии – самочувствие сотрудника, соответствие условий труда его потребностям и желаниям, и удовлетворение работой[[14]](#footnote-14).

Между этими двумя силовыми линиями есть определенное противоречие. При этом образуется некое «поле». Блейк и Мутон выделили по девять градаций на каждой силовой линии, что позволило определить пять характерных типов управленческого поведения, каждый из которых может быть обозначен цифрами:

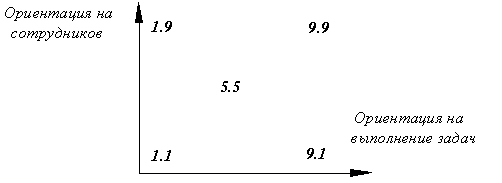


Рис. 2. Стили управления по критерию преимущественной ориентации

Блейк и Мутон описывают среднюю и четыре крайних позиций решетки следующим образом:

1. 1. – «страх перед бедностью» или «слабое управление». Такие руководители не стремятся ни к производственным результатам, ни к установлению гуманных условий производства. Нет давления на сотрудников, нет заботы о них, также слаба забота о решении задач менеджмента. Полезная отдача мала. Подобное отношение встречается также и со стороны обычных сотрудников: работать так, чтобы не быть уволенным и не заботиться, ни о ком и, ни о чем. Люди с подобным настроем не должны занимать руководящих должностей.

1. 9. – «дом отдыха» или «клубное управление». Руководитель сосредоточивается на хороших, теплых человеческих взаимоотношениях, но мало заботится об эффективности выполнения заданий. На первое место ставятся человеческие отношения, а производительность оказывается на втором плане. Девизом становится утверждение, что на предприятии надо оставаться «человеком». Не упускается возможность просто поболтать за чашечкой кофе, поделиться своими сомнениями. Руководитель типа 1.9 также оказывается неподходящим.

9. 1. – «авторитет – подчинение» или «жесткий курс». Руководитель очень заботится об эффективности выполняемой работы, но обращает мало внимания на моральный настрой подчиненных. Для него производственный результат - все, а человек – в лучшем случае, исполнитель, а по существу, никто.

5. 5. – «организация» или «управление по среднему пути». Руководитель достигает приемлемого качества выполнения заданий, находя баланс эффективности и хорошего морального настроя, стремятся к компромиссу. Управляющие, соответствующие этому положению, стремятся к надежному среднему уровню, их удовлетворяет и средний результат. Их девиз: «Не хватать звезд с неба».

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. Стиль управления 9.9. состоит в умении так построить работу, чтобы сотрудники видели в ней возможности самореализации и подтверждения собственной значимости.

Блэйк и Мутон исходили из того, что самым эффективным стилем руководства - оптимальным стилем - было поведение руководителя в позиции 9. 9[[15]](#footnote-15). По их мнению, такой руководитель сочетает в себе высокую степень внимания к своим подчиненным и такое же внимание к производительности. Они также поняли, что есть множество видов деятельности, где трудно четко и однозначно выявить стиль руководства, но считали, что профессиональная подготовка и сознательное отношение к целям позволяет всем руководителям приближаться к стилю 9. 9, тем самым повышая эффективность своей работы.

## 

## 1.5. Ситуационный подход к стилям руководства

Современная теория лидерства сформировалась на основе предыдущих исследований: поведенческого подхода и подхода со стороны личных качеств человека. Новый подход к проблеме стилей руководства заключается в том, что личные качества и поведение руководителя являются лишь составными частями успеха. Однако решающая роль принадлежит дополнительным факторам, которые возникают в каждой конкретной ситуации. К таким факторам, получившим название ситуационных, относят потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и воздействия среды, а также имеющуюся у руководителя информацию.

Современные исследования указывают, что аналогично тому, как разные ситуации требуют различных организационных структур, так должны выбираться и различные способы руководства — в зависимости от характера конкретной ситуации. Для того чтобы работать наиболее эффективно, руководитель должен применять различные стили, методы и типы влияния[[16]](#footnote-16).

На основе изучения различных ситуаций были разработаны четыре ситуационные модели:

* Ситуационная модель руководства Фидлера;
* Подход Митчела и Хауса «путь − цель»;
* Теория жизненного цикла Херси и Бланшара;
* Модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона.

Основу для ситуационного подхода к управлению заложил Фидлер[[17]](#footnote-17). Его модель сосредоточила внимание на ситуации и выявила три фактора, влияющие на поведение руководителя. Этими факторами являются:

1. Отношения между руководителем и членами коллектива. Подразумевают лояльность, проявляемую подчиненными, их доверие к своему руководителю и привлекательность личности руководителя для исполнителей.

2. Структура задачи. Подразумевает привычность задачи, четкость ее формулировки и ее структуризации, а не расплывчатость и бесструктурность.

3. Должностные полномочия. Это − объем законной власти, связанной с должностью руководителя, которая позволяет ему использовать вознаграждение, а также уровень поддержки, который оказывает руководителю формальная организация.

Отношения между руководителем и членами коллектива могут быть хорошими и плохими, задача может быть структурирована и не структурирована, а должностные полномочия руководителя могут быть большими или малыми. Различные сочетания этих трех размерностей могут дать потенциальные стили руководства.

Еще одна ситуационная модель лидерства «путь − цель» была разработана Теренсом Митчелом и Робертом Хаусом[[18]](#footnote-18). Согласно этому подходу, руководитель может побуждать подчиненных к достижению целей организации, воздействуя на пути достижения этих целей. Руководитель может повлиять на подчиненных, «увеличивая личную выгоду достижения подчиненными цели данной работы. Он также может сделать путь к этой выгоде более легким, объясняя средства ее достижения, убирая помехи и ловушки и увеличивая возможности для личной удовлетворенности на пути к выгоде»[[19]](#footnote-19). Ниже приведены некоторые приемы, с помощью которых руководитель может влиять на пути или средства достижения целей:

* Разъяснение того, что ожидается от подчиненного;
* Оказание поддержки, наставничество и устранение сковывающих помех;
* Направление усилий подчиненных на достижение цели;
* Создание у подчиненных таких потребностей, находящихся в компетенции руководителя, которые он может удовлетворить;
* Удовлетворение потребностей подчиненных, когда цель достигнута.

Поначалу Хаус в своей модели рассматривал два стиля руководства: стиль поддержки и инструментальный стиль. Стиль поддержки аналогичен стилю, ориентированному на человека или на человеческие отношения. Инструментальный стиль аналогичен стилю, ориентированному на работу или на задачу. Позже профессор Хаус включил еще два стиля: стиль, поощряющий участие подчиненных в принятии решений и стиль, ориентированный на достижение.

Теория жизненного цикла – ситуационная теория лидерства, авторами которой являются Поль Херси и Кен Бланшар[[20]](#footnote-20). Согласно этой теории самые эффективные стили лидерства зависят от «зрелости» исполнителей. Зрелость отдельных лиц и групп подразумеваем способность нести ответственность за свое поведение, желание достигнуть поставленной цели, а также образование и опыт в отношении конкретной задачи, которую необходимо выполнить. Понятие зрелости характеризует конкретную ситуацию. Руководитель определяет эту зрелость, оценивая стремление к достижению, способность нести ответственность за поведение, а также уровень образования и опыт прошлой работы над порученными заданиями. Соответственно, он может менять и свое поведение в зависимости от относительной зрелости лица или группы.

Имеются четыре стиля лидерства, которые соответствуют конкретному уровню зрелости исполнителей:

• Давать указания

• «Продавать»

• Участвовать

• Делегировать

Первый стиль требует, чтобы руководитель сочетал большую степень ориентированности на задачу и малую − на человеческие отношения. Он годится для подчиненных с низким уровнем зрелости. Здесь этот стиль вполне уместен потому, что подчиненные либо не хотят, либо не способны отвечать за конкретную задачу, и им требуются соответствующие инструкции, руководство и строгий контроль.

Второй стиль − «продавать» − подразумевает, что стиль руководителя в равной и в высокой степени ориентирован и на задачу, и на отношения. В этой ситуации подчиненные хотят принять ответственность, но не могут, так как обладают средним уровнем зрелости. Таким образом, руководитель выбирает поведение, ориентированное на задачу, чтобы давать конкретные инструкции подчиненным относительно того, что и как надо делать. В то же время руководитель поддерживает их желание и энтузиазм выполнять задание под свою ответственность.

Третий стиль характеризуется умеренно высокой степенью зрелости. В этой ситуации подчиненные могут, но не хотят отвечать за выполнение задания. Для руководителя, сочетающего низкую степень ориентированности на задачу и высокую степень − на человеческие отношения, самым подходящим будет стиль, основанный на участии подчиненных в принятии решений, потому что подчиненные знают, что и как надо выполнять, и им не требуется конкретных указаний. Однако они также должны хотеть и сознавать свою причастность к выполнению данной задачи. Руководители могут повысить мотивацию и причастность своих подчиненных, предоставляя им возможность участвовать в принятии решений, а также оказывая им помощь и не навязывая никаких указаний.

Четвертый стиль характеризуется высокой степенью зрелости. В этой ситуации подчиненные и могут, и хотят нести ответственность. Здесь более всего подходит стиль делегирования, а поведение руководителя может сочетать низкую степень ориентированности на задачу и на человеческие отношения. Этот стиль уместен в ситуациях со зрелыми исполнителями, так как подчиненные знают, что и как делать, и сознают высокую степень своей причастности к задаче. В результате руководитель позволяет подчиненным действовать самим: им не нужны ни поддержка, ни указания, так как они способны делать все это сами по отношению друг к другу.

Еще одной ситуативной моделью руководства стала модель принятия решений, разработанная Виктором Врумом и Филиппом Йеттоном[[21]](#footnote-21). Согласно точке зрения авторов модели, имеется пять стилей руководства, которые может использовать руководитель в зависимости от того, в какой степени подчиненным разрешается участвовать в принятии решении:

|  |
| --- |
| АI. Вы сами решаете проблему или принимаете решение, используя имеющуюся у вас на данный момент информацию.  AII. Вы получаете необходимую информацию от своих подчиненных и затем сами решаете проблему. Получая информацию, вы можете сказать или не сказать своим подчиненным в чем состоит проблема. Роль ваших подчиненных в принятии решений − представление необходимой информации, а не поиск и оценка альтернативных решений.  CI. Вы излагаете проблему индивидуально тем подчиненным, кого это касается и выслушиваете их идеи и предложения, но не собираете их вместе в одну группу. Затем вы принимаете решение, которое отражает или не отражает влияние ваших подчиненных.  СII. Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных, и весь коллектив выслушивает все идеи и предложения. Затем вы принимаете решение, которое отражает или не отражает влияние ваших подчиненных.  G2. Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных. Все вместе вы находите и оцениваете альтернативы и пытаетесь достичь согласия касательно выбора альтернативы. Ваша роль схожа с председательской. Вы не пытаетесь влиять на группу, чтобы она приняла “ваше» решение, а хотите принять и выполнить любое решение, которое вся группа сочтет наиболее приемлемым. |

Таблица 1. Стили управления по модели Врума и Йеттона

Чтобы помочь руководителям оценить ситуацию, Врум и Йеттон разработали семь критериев, по которым оценивается ситуация «подчиненные − руководитель», а также модель дерева решений:

|  |
| --- |
| Значение качества решения.  Наличие достаточной информации или опыта у руководителя для принятия качественного решения.  Степень структурированности проблемы.  Значение согласия подчиненных с целями организации и их причастности для эффективного выполнения решения.  Определенная на основании прошлого опыта вероятность того, что автократическое решение руководителя получит поддержку у подчиненных.  Степень мотивации подчиненных достигнуть целей организации, если они выполнят задачи, сформулированные при изложении проблемы.  Степень вероятности конфликта между подчиненными при выборе альтернативы. |

Таблица 2. Критерии оценки ситуации модели Врума и Йеттона

Чтобы определить, который их этих пяти стилей подходит к конкретной ситуации, руководитель использует дерево решений.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Имеются ли требования,  предъявля-  емые к качеству решения и позволяющие определить степень предпочти-тельности одного решения по сравнению с другим? | Располагаю ли я достаточной информацией, чтобы принять решение? | Структури-  рована ли проблема? | Является ли согласие подчиненных с выбранным решением существенным для его эффективного выполнения? | Если бы вам нужно было принять решение самостоятельно, есть ли у вас достаточная уверенность в том, что оно будет поддержано вашими подчиненными? | Согласны ли подчиненные с целями организации, достижению которых они будут способствовать, решив эту проблему? | Не чревато ли выбранное решение конфликтом между подчиненными? |
| А | Б | В | Г | Д | Е | Ж |

Таблица 3. Дерево решений по модели Врума и Йеттона

|  |
| --- |
| 11-CII |

|  |
| --- |
| 10-AII |

|  |
| --- |
| нет |

|  |
| --- |
| нет |

|  |
| --- |
| нет |

|  |
| --- |
| нет |

|  |
| --- |
| нет |

|  |
| --- |
| нет |

|  |
| --- |
| нет |

|  |
| --- |
| нет |

|  |
| --- |
| нет |

|  |
| --- |
| нет |

|  |
| --- |
| нет |

|  |
| --- |
| нет |

|  |
| --- |
| нет |

|  |
| --- |
| нет |

|  |
| --- |
| да |

|  |
| --- |
| да |

|  |
| --- |
| да |

|  |
| --- |
| да |

|  |
| --- |
| да |

|  |
| --- |
| да |

|  |
| --- |
| да |

|  |
| --- |
| да |

|  |
| --- |
| да |

|  |
| --- |
| да |

|  |
| --- |
| да |

|  |
| --- |
| да |

|  |
| --- |
| да |

|  |
| --- |
| да |

|  |
| --- |
| 1-AI |

|  |
| --- |
| 2-AI |

|  |
| --- |
| 3-GII |

|  |
| --- |
| 4-AI |

|  |
| --- |
| 5-AI |

|  |
| --- |
| 6-GII |

|  |
| --- |
| 9-AII |

|  |
| --- |
| 14-CII |

|  |
| --- |
| 12-GII |

|  |
| --- |
| 13-CII |

Рис. 3. Дерево решений.

Начиная с левой стороны модели, руководитель отвечает на каждый вопрос, находит, таким образом, критерий проблемы и, в конечном счете, подбирает соответствующий стиль руководства.

Чтобы точно оценить ситуацию, руководитель должен хорошо представлять способности подчиненных и свои собственные, природу задачи, потребности, полномочия и качество информации. Таким образом, ситуационные стили руководства являются на сегодняшний день наиболее эффективными.

# Исследовательские особенности проявления стилей руководства у различных личностей

В теоретической части работы были рассмотрены основные подходы к классификации стилей управления. Среди этих подходов наиболее актуальным в наши дни является ситуационный, т.е. такой, при котором стиль руководства определяется в зависимости от сложившейся реальности. Однако на практике зачастую можно встретить стили управления, обусловленные личными качествами человека, особенностями его характера и темперамента, поведенческими факторами.

Цель данной части работы – проследить особенности проявления стилей руководства у различных личностей. С этой целью было проведено исследование, участниками которого стали представители руководители отделов компании «СибирьТелеком»: технического, коммерческого, финансового, административного, по персоналу.

«СибирьТелеком» занимается услугами связи, являясь в Алтайском регионе конкурентом таких известных компаний, как «АлтайСвязь», «МТС», «Билайн», «Мегафон» и др. Поэтому одной из основных внутренних задач организации является обеспечение качественной работы менеджеров отделов.

Для решения исследовательских задач используем методику «Определение стиля управления персоналом», разработанную В.П. Захаровым. Адаптированный вариант данной методики представлен по описанию авторов «Рабочей книги практического психолога[[22]](#footnote-22)». Методика представляет собой опросник из 16 групп утверждений, отражающих различные аспекты взаимодействия руководителей и коллективов.

Результаты исследования приведены в таблице 1.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №п/п | Ф.И.О. респондента  Показатели | Руденко Владимир | Воронов Дмитрий | Нечухаева Инна | Щепочкина Галина | Трофимова Марина | Итого (вариант ответа) | Итого (вариант стиля) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1 | Способ решения дел | Б | В | Б | В | Б | Б | Д |
| 2 | Метод приказа | Б | В | В | Б | В | B | Д |
| 3 | Отношение к заместителям | Б | А | А | А | А | А | Д |
| 4 | Подход к решению служебных задач | В | В | В | Б | Б | В | Д |
| 5 | Отношение к инициативе  подчинённых | А | В | В | В | В | В | Д |
| 6 | Отношение к критике | А | Б | Б | А | А | А | Д |
| 7 | Отношение к ответственности | Б | Б | Б | Б | - | Б | Д |
| 8 | Отношение к советам подчиненных | А | Б | А | Б | Б | Б | Л |
| 9 | Потребность в совете | Б | Б | В | Б | Б | Б | Д |
| 10 | Отношение к подчиненным | А | А | А | А | А | А | Л |
| 11 | Влияние критических ситуаций на  поведение руководителя | Б | А | А | Б | В | А/Б | Л/А |
| 12 | Решение вопросов, в которых  руководитель некомпетентен | Б | А | Б | Б | А | Б | Д |
| 13 | Требовательность | Б | А | А | А | Б | А | Д |
| 14 | Контроль за результатом | А | В | А | А | А | А | Д |
| 15 | Поддержание дисциплины | А | В | В | А | В | В | Л |
| 16 | Работа подчиненных с руководителем | Б | В | В | Б | Б | Б | Д |
|  | Итого | Д | Л | Л | Д | Д | Д | Д |

Таблица 1. Результаты исследования

Проведём также качественный анализ данных отдельных руководителей. В качестве примера возьмём данные двух менеджеров – руководителя технического (1) и коммерческого отделов(2). Данные представим в виде диаграмм.

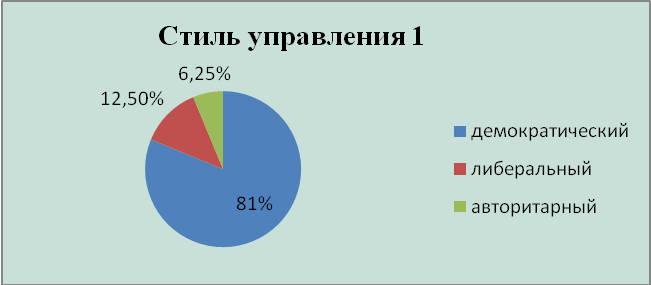


Диаграмма 1. Стиль управления руководителя технического отдела



Диаграмма 2. Стиль управления руководителя коммерческого отдела

Как видно из диаграмм, у руководителя технического отдела - Руденко Владимира - преобладает демократический стиль управления персоналом. Руководителя коммерческого отдела – Воронова Дмитрия – характеризует либерально-демократический стиль.

Для анализа стилей руководства была также использована методика «решетка менеджмента» в интерпретации Н.Н. Обозова[[23]](#footnote-23). Данная методика направлена на самоопределение стиля руководства самими руководителями.

Бланк регистрации ответов1

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 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

Результаты ответов занесены в «решетку»:

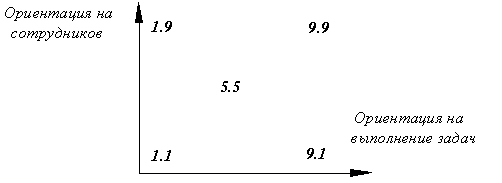


Рис. 1. Стиль руководства 1.

Бланк регистрации ответов 2

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

П=2; З=5

Результаты занесены в «решетку»:

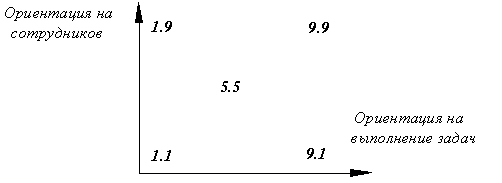


Рис. 2. Стиль руководства 2.

Как видно из данных «решетки», руководитель технического отдела больше ориентирован на сотрудников, руководитель коммерческого отдела - на выполнение задач.

Третья использованная нами методика предназначена для самостоятельного определения руководителем степени развития своих профессиональных качеств в ситуациях управленческой деятельности. Методика заимствована из работы А.А. Деркач «Рабочая книга практического психолога: технология эффективной профессиональной деятельности»[[24]](#footnote-24).

Исходя из результатов тестирования:

* Руководитель технического отдела имеет высокую степень выраженности демократического стиля: 16 баллов, либеральный стиль у него проявляется на 4 балла, авторитарный – на 2.
* Руководитель коммерческого отдела в большей степени проявляет либеральный стиль: 20 баллов; в меньшей – демократический – 5 баллов. Авторитарный стиль в соответствии с этим опросником руководителю не присущ.

Подводя итог исследованию, можно сделать выводы, что большинство руководителей данной организации склонны к демократическому стилю управления (5 человек из 7 или 71%), остальные – к либеральному (2 человека или 29%). Сравнительное исследование стилей руководства двух руководителей отделов показало, что первый из них имеет ярко выраженный демократический стиль управления, второй - либерально-демократический.

Исследование проводилось с помощью трёх различных методик; полученные результаты имеют незначительные расхождения. Это говорит о соответствии самооценки менеджеров оценке их деятельности другими сотрудниками.

# Выводы и предложения

Подводя итог работы можно сделать ряд выводов и внести ряд предложений:

* Под стилем управления понимают совокупность особенностей поведения руководителя в ходе выполнения им своих обязанностей;
* Существует несколько подходов к изучению стилей руководства: подход с позиции личных качеств, поведенческий, ситуативный;
* Наиболее актуальным стилем руководства в современном обществе является ситуативный, т.е. когда решения руководителя и его поведение зависят от сочетания различных факторов в каждой конкретной ситуации;
* Для эффективного руководства менеджеру необходимо соответствовать современным требованиям;
* Грамотный руководитель должен постоянно работать над своими профессиональными качествами;
* Для развития профессионализма руководителей необходимо регулярно проводить обучающие и диагностирующие занятия с ними;
* Система подготовки современных менеджеров должна предусматривать хорошее знание ими психологии.

Литература

1. Бреддик У. Менеджмент в организации. - М.: Инфра-М, 1997.
2. Веснин В. Р. Менеджмент для всех. - М.: Знание, 2004.
3. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. — М.: Юристъ, 2001.
4. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. – М.: Владос – 2000.
5. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие для вузов. - М.: ИНФРА-М, 2008.
6. Кравченко А.И., Кравченко К.А. Основы менеджмента: управление людьми. Учебное пособие для студентов вузов. – М.: Академический проект, 2003.
7. Маклаков А.Г. Общая психология: учебник для вузов.- СПб.:Питер, 2003.
8. Мескон М. Х. Основы менеджмента. - М.: Человек, 1995.
9. Обозов Н.Н. Психология менеджмента. - СПб.: Питер, 1997.
10. Основы менеджмента: учебное пособие / Л.В. Плахова, Т.М. Анурина, С.А. Легостаева и др. – М.: КРОНУС, 2007.
11. Основы менеджмента: Учеб. пособие /под ред Н.И. Кабушкина. - Минск: Новое знание, 2001.
12. Рабочая книга практического психолога: Технология эффективной профессиональной деятельности / науч.редактор А.А. Деркач. – М.: ИНФРА-М, 1996.
13. Управление организацией. /Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. —М.: ИНФРА-М, 1999.
14. Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.

1. Мескон М. Х. Основы менеджмента. - М.: Человек, 1995, С.37. [↑](#footnote-ref-1)
2. Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998, С.81. [↑](#footnote-ref-2)
3. Основы менеджмента: Учеб. пособие / Н.И. Кабушкин - 4-е изд. - Мн.: Новое знание, 2001, С.23. [↑](#footnote-ref-3)
4. Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998, С.84. [↑](#footnote-ref-4)
5. Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998, С.86. [↑](#footnote-ref-5)
6. Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998, С.88. [↑](#footnote-ref-6)
7. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие для вузов. - М.: ИНФРА-М, 2008, С. 134. [↑](#footnote-ref-7)
8. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие для вузов. - М.: ИНФРА-М, 2008, С. 136. [↑](#footnote-ref-8)
9. Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998, С.94. [↑](#footnote-ref-9)
10. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие для вузов. - М.: ИНФРА-М, 2008, С.149. [↑](#footnote-ref-10)
11. Там же, С. 150. [↑](#footnote-ref-11)
12. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие для вузов. - М.: ИНФРА-М, 2008, С.1 51. [↑](#footnote-ref-12)
13. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. — М.: Юристъ, 2001, С.83. [↑](#footnote-ref-13)
14. Рабочая книга практического психолога: Технология эффективной профессиональной деятельности / науч.редактор А.А. Деркач. – М., 1996, С. 256. [↑](#footnote-ref-14)
15. Рабочая книга практического психолога: Технология эффективной профессиональной деятельности / науч.редактор А.А. Деркач. – М., 1996, С. 258. [↑](#footnote-ref-15)
16. Основы менеджмента: учебное пособие / Л.В. Плахова, Т.М. Анурина, С.А. Легостаева и др. – М.: КРОНУС, 2007, С. 283. [↑](#footnote-ref-16)
17. Там же, С.283. [↑](#footnote-ref-17)
18. Основы менеджмента: учебное пособие / Л.В. Плахова, Т.М. Анурина, С.А. Легостаева и др. – М.: КРОНУС, 2007, С. 290. [↑](#footnote-ref-18)
19. Там же, С.290. [↑](#footnote-ref-19)
20. Основы менеджмента: учебное пособие / Л.В. Плахова, Т.М. Анурина, С.А. Легостаева и др. – М.: КРОНУС, 2007, С. 292. [↑](#footnote-ref-20)
21. Основы менеджмента: учебное пособие / Л.В. Плахова, Т.М. Анурина, С.А. Легостаева и др. – М.: КРОНУС, 2007, С. 296. [↑](#footnote-ref-21)
22. Рабочая книга практического психолога: Технология эффективной профессиональной деятельности / науч.редактор А.А. Деркач. – М., 1996. – с. 399 [↑](#footnote-ref-22)
23. Обозов Н.Н.Психология менеджмента. - СПб., 1997. - С. 22. [↑](#footnote-ref-23)
24. Рабочая книга практического психолога: Технология эффективной профессиональной деятельности / науч.редактор А.А. Деркач. – М., 1996. – с. 268. [↑](#footnote-ref-24)