МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Удмуртский государственный университет

Кафедра экономических методов управления

КУРСОВАЯ РАБОТА

По менеджменту

На тему **«Стиль руководства: понятие, сущность, характеристика. Основные типы стиля руководства»**

Выполнил

Студент гр.\_\_\_\_\_\_\_\_ Н.В.Алексеева

Руководитель О.А.Воробьева

Ижевск, 2004

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ 3

1. СТИЛЬ РУКОВОДСТВА: ПОНЯТИЕ, СУЩНОСТЬ, КЛАССИФИКАЦИЯ 5

1.1. Понятие и сущность стиля руководства 5

* 1. Классификация стилей руководства 8

1.2.1. Качественный подход 8

1.2.2. Бихевиористский подход 10

1.2.3. Ситуационный и интеракционый подходы 28

2. СООТНОШЕНИЕ СТИЛЕЙ РУКОВОДСТВА С ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ ОАО «НКГФ» 37

## 2.1. История создания предприятия 37

## 2.2. Виды деятельности предприятия 38

## 2.3. Организационная структура предприятия 38

## 2.4. Характеристика кадрового состава ОАО «НКГФ» 40

# 2.5. Оценка личности руководителя экспериментального цеха ОАО

# «НКГФ» и психологических критериев эффективности управления 41

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 44

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 45

**ВВЕДЕНИЕ**

Организации, добивающиеся успеха, отличаются от противоположных им, главным образом тем, что имеют более динамичное и эффективное руководство. Вопросы эффективного руководства вызывали интерес людей с давних времен, однако, систематическое, целенаправленное их изучение началось только со времен Ф. Тейлора. За это время было проведено много исследований. Тем не менее, до сих пор не существует полного согласия по поводу того, какой стиль руководства считать наиболее эффективным.

Вопрос выбора эффективного стиля руководства особенно остро стал в последние годы. Возникшие на рубеже 70-80-х годов застойные явления в общественном производстве самым непосредственным образом были связаны с серьезными изъянами в управлении и, прежде всего в работе с кадрами.

Командирский стиль руководства был ведущим стилем в управлении социалистическими предприятиями или коллективами, так как страна постоянно вела битву за план. А где битва, там и приказ, а где приказ, там и беспощадность к человеку, подчинённому. Командный стиль руководства требовал особых психологических и правовых установок.

Командир должен был уметь пользоваться властью и не имел права высказывать сомнения в безупречности своей линии поведения. Он решал, отдавая приказы, никто не должен был возражать. Такова была изначальная «этическая» гамма нашего руководителя со времён революции. Администрирование стало главным методом на годы и десятилетия.

Многие хозяйственные и партийные руководители тяготели к волевым методам, а потому не владели культурой управления и межличностного общения, отличались низкой нравственной культурой. Надо признать, что сами обстоятельства благоприятствовали утверждению подобного образа мышления: сложившаяся система отношений вселяла уверенность в непогрешимости выбранного стиля руководства, а тем самым и в непоколебимости своего служебного положения. Планово-административная система привела к тому, что во многих случаях сама система отторгала квалифицированных управленцев, поощряя иной тип руководителей - неукоснительно выполняющих директиву «сверху» и жестких к подчинённым.

Сейчас создаются новые, исключительно благоприятные возможности для становления высокорезультативного стиля руководства, что до недавнего времени сдерживалось, в частности, слабостью демократических начал в управлении, господством коммерческо-бюрократических приёмов работы, отсутствием должной личной ответственности и прочими недостатками.

Целью курсовой работы является изучение основных подходов к рассмотрению вопросов о стиле руководства в разное время разными исследователями и изучение стиля руководства, применяемого в одном из цехов Нефтекамской кожгалантерейной фабрики.

1. **СТИЛЬ РУКОВОДСТВА: ПОНЯТИЕ, СУЩНОСТЬ, КЛАССИФИКАЦИЯ**
   1. **Понятие и сущность стиля руководства**

Слово «стиль» греческого происхождения, первоначально оно означало стержень для писем на восковой доске, а позднее употреблялось в значении «почерк».

В толковом словаре по управлению дается следующее определение: «Стиль управления – совокупность наиболее характерных и устойчивых методов решения задач и проблем, используемых руководителями организаций и предприятий в своей практической деятельности» [1. 78 ].

По Мескону, стиль руководства – это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчинённым, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению стилей организации [2. 412].

Кнорринг дает следующее определение: «Стиль руководства – привычная для конкретного руководителя система методов, реакций на возникающие ситуации, используемая им в своей практической деятельности» [3. 368].

Стиль руководства является принадлежностью всякого аппарата управления. Поэтому различают индивидуальный и общий стиль руководства. Понятие стиля уместно применить, прежде всего, в приложении к личности руководителя, причем индивидуальный стиль предстаёт как особая форма сочетания производственной функции руководителя с его функцией регулирования личностных взаимоотношений между членами подчинённого ему коллектива. Однако нельзя сводить целиком к личности руководителя и оценивать как своеобразную форму проявления его индивидуальности. Дело в том, что особенности личности руководителя при всей их значимости далеко не исчерпывают компоненты, формирующие присущий ему стиль руководства. Компоненты эти составляют субъективное начало и субъективный элемент стиля, а между тем стиль всегда имеет и общую объективную основу.

К субъективным факторам, определяющим стиль в управлении 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.

Итак, мы определили, что стиль работы – это способ воздействия руководителя на подчинённых с целью эффективного выполнения управленческих функций. На стиль оказывают влияние личность руководителя, способы и приёмы, с помощью которых он осуществляет управленческую функцию, т.е. субъективные факторы, а с другой стороны окружающая производственная среда, специфика сферы деятельности, особенности руководимого коллектива и др. объективные факторы и, наконец, стиль выражает отношения, складывающиеся между руководителем и подчинённым. Сложность и разнообразие этих отношений предопределяют высокую вариантность конкретных стилей руководства, которые могут классифицироваться по различным признакам.

* 1. **Классификация стилей руководства**

Классификация стилей управления обычно представляется в теориях стилей руководства, при этом сами теории различно группируются современными авторами.

Одной из наиболее полных и точных классификаций теории стилей управления является - американская. Она выделяет следующие подходы к изучению как руководства в целом, так и его стилей в частности:

1) качественный подход (Trait Approach);

2) поведенческий подход (Behavioral Approach);

3) ситуативный подход (Situational Contingency Approach).

**1.2.1. Качественный подход**

В первых попытках осознания природы успеха лидера внимание исследователей было обращено на их личностные особенности, или характерные черты. Характерные черты – это ярко выраженные индивидуальные особенности человека, такие как умственные способности, морально-этические ценности и внешность. В начальных исследованиях на эту тему рассматривались руководители, достигшие самых высоких постов, т.е. они ориентировались на изучение «великого человека» [4. 470]. Идея была относительно проста: выяснить, благодаря каким индивидуальным качествам некоторым менеджерам удалось достичь заоблачных высот, и попытаться наладить «отбор» потенциальных лидеров среди тех, кто уже продемонстрировал сходные черты или может развить их. В целом исследование выявило относительно слабые взаимосвязи между характерными чертами и успехом в руководстве организациями. Кроме характерных черт ученые анализировали роль физических, социальных и рабочих качеств лидеров (табл. 1.). Впрочем, сами по себе они мало что значат. Пригодность какого-либо качества или их набора зависит от ситуации, от особенностей организации.

Таблица 1.

Индивидуальные качества руководителей

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Физические характеристики** | **Особенности характера** | **Социальные характеристики** |
| Активность  Энергетика | Живость  Оригинальность,креативность  Личная честность, этичное поведение | Способность привлекать к сотрудничеству других людей  Умение работать в коллективе  Популярность, высокая репутация  Общительность, навыки межличностного общения  Участие в общественной жизни  Тактичность, дипломатичность |
| **Социальные предпосылки** | **Характеристики, связанные с участием в процессе труда** |  |
| Мобильность | Стремление к достижению цели, к превосходству  Готовность к принятию ответственности  Ответственность при  достижении цели  Ориентация на задачи |  |
| **Умственные способности** |  |  |
| Рассудительность, решительность  Знания  Беглость и непринужденность речи |  |  |

**1.2.2. Бихевиористский подход**

Ученые отказывались от исследований черт личности как бесперспективных и обратились к наблюдениям за поступками руководителей, а не за их личными чертами. Поведенческий подход дал классификацию стилей управления в континууме от автократичного до либерального стиля.

**а) Модель Дугласа Мак-Грегора**

Описание бихевиористского подхода невозможно без упоминания о Дугласе МакГрегоре. Его теории "X" и "Y" можно считать и теориями мотивации и теориями лидерства и теориями стилей руководства.

Теория "X"

1. Средний человек имеет врожденное отвращение к труду и будет стремиться его избежать, если есть такая возможность.

2. Поэтому большинство людей необходимо принуждать к труду, контролировать их и руководить ими под угрозой наказания, чтобы они могли сделать свой посильный вклад для достижения цели.

3. Работник склонен к тому, чтобы им руководили, он избегает ответственности, у него мало честолюбия, он желает быть защищенным во всем.

Теория "Y"

1. У человека нет врожденной антипатии к труду. Труд естественен, так же как и отдых.

2. Если человек идентифицирует себя с целями, то он воспитывает в себе самодисциплину и самоконтроль. Контроль со стороны и угроза наказания являются непригодными средствами.

3. Обязанность по отношению к поставке целей состоит в функции вознаграждения.

4. При соответствующих обстоятельствах человек не только учится принимать ответственность, но и стремится к ней.

5. Среди трудящихся широко распространены находчивость и творческий дух.

6. Духовный потенциал едва активизируется в индустриальной жизни1.

Теория "X" и теория "Y" позволяют представить два противоположных типа человека. Мак-Грегор считал, что каждый руководитель основывает свой стиль руководства на принятии одной из этих теорий. При этом "X" характерна для автократов, а "Y" -для демократов.

Сама по себе модель МакГрегора не является чистой теорией стилей управления, но именно она позволила полнее и точнее понять существовавшие на тот момент классификации и анализировать их.

**б) Традиционный подход**

Под традиционным подходом понимаются в основном исследования Левина (Lewin), Липпита (Lippitt) и Уайта (White) в 1939 году, во время которых они изучили воздействие автократичного, демократического стилей управления и стиля невмешательства (Laissez -faire - Fuhrungsstils) на подростков.

Основными критериями для разделения стилей руководства являлись: степень активности руководителей и сотрудников и степень вовлечения сотрудников в процесс принятия решения.

Авторитарный, демократический и попустительский стили можно охарактеризовать с двух позиций:

формальная сторона,

содержательная сторона.

Выделение формальной и содержательной стороны обусловлено возможностью использования руководителями одного стиля, формальной стороны другого стиля. Очень часто встречаются автократы, которые внешне ведут себя очень демократично. Кроме того, тот или иной стиль может себя проявить в той или иной обусловленной целым рядом условий, ситуации. К примеру, в экстремальном случае руководитель может перейти к самым жестоким авторитарным методам.

Характеристика стилей с точки зрения этих сторон представлена в табл.2.

Таблица 2.

Характеристика стилей управления

|  |  |
| --- | --- |
| Формальная сторона | Содержательная сторона |
| Авторитарный (директивный) стиль | |
| Деловые, краткие распоряжения  Запреты без снисхождения и угрозы  Чёткий язык, неприветливый тон  Похвала и порицание субъективны  Эмоции в расчёт не принимаются  Показ приёмов - не система  Позиция руководителя – вне группы | Дела в группе планируются руководителем заранее (во всём их объёме)  Определяются лишь непосредственные цели, дальние не известны  Голос руководителя - решающий |
| Демократический (коллегиальный) стиль | |
| Инструкции в форме предложений  Сухая речь, товарищеский тон  Похвала и порицание – с советами  Распоряжения и запреты – с дискуссиями  Позиция руководителя – внутри группы | Мероприятия планируются не заранее, а в группе  За реализацию предложений отвечают все  Все разделы работы не только предлагаются, но и обсуждаются |
| Либеральный (попустительский) стиль | |
| Тон конвенциальный  Отсутствие похвалы и порицаний  Никакого сотрудничества  Позиция руководителя - внутри группы | Дела идут сами собой  Руководитель не даёт указаний  Разделы работы складываются из отдельных интересов или исходя от лидеров подгрупп |

в) **Современные интерпретации стилей руководства**

В современной литературе получили дальнейшее развитие представления как о демократическом (теперь его обычно называют кооперативным стилем), так и об авторитарном стиле руководства.

**Авторитарный стиль**

Согласно уточненным в последние десятилетия представлениям, авторитарный стиль может быть эффективным при решении однообразных, рутинных задач. Этот стиль вполне оправдано применяется в случае большого разрыва в уровне образования и компетентности руководителя и подчиненных, а также ориентации их преимущественно на материальную систему мотивации.

Эффективное использование авторитарного стиля требует от руководителя:

- высокой ответственности;

- строго самоконтроля;

- широкого предвидения;

- развитой способности принятия решений;

- хороших организаторских качеств, способности проводить решения в жизнь.

При этом предполагается, что средний работник старается по возможности избегать работы, не проявляет инициативы, боится ответственности и желает, чтобы им руководили. Он может хорошо работать лишь при строгом контроле и достойном вознаграждении.

Для эффективности авторитарного стиля необходимо, чтобы подчиненные:

- признавали начальника единственной руководящей инстанцией и ориентировались только на него;

- правильно воспринимали и строго исполняли его распоряжения;

Авторитарный стиль имеет свои сильные стороны: делает возможным быстрое принятие решений и мобилизацию сотрудников на их осуществление, позволяет быстрее стабилизировать ситуацию в не сложившихся, конфликтных группах. Недостатки авторитарного стиля - ограничение возможностей мотивации, самостоятельности и развития подчиненных, а также опасность принятия ошибочных решений из-за субъективизма или чрезмерной перегруженности руководителя. При этом стиле руководства мотивация подчиненных существенно ограничивается тем, что руководитель социально отделяет себя от подчиненных, дает им малоинтересную работу и угрозой наказаний порождает у них страх. В такой ситуации у работников обычно формируется индифферентное, а то и вовсе негативное отношение к руководителю и предприятию в целом. Из-за чинимых начальником препятствий в получении полной и достоверной информации подчиненные вынуждены добывать ее неформальным путем, что часто ведет к ее искажению, распространению различного рода слухов и сплетен, негативно влияющих на атмосферу в коллективе.

Современные исследователи, отмечая научную и методическую ценность ранних разработок проблематики стилей руководства, отвергают упрощенный подход к классификации всего многообразия поведения руководителей и деление их лишь на три указанных стиля. Применительно к практике - даже два, поскольку попустительский стиль в целом не эффективен и не может культивироваться сознательно. Исследователи отмечают крайнюю сложность и даже практическую невозможность операционализации данных стилей, они подчеркивают их идеально-типический характер и оторванность от реальности. Идеально-типический характер рассматриваемых стилей означает, что все они представляют собой крайние, идеальные образцы поведения, точное соответствие которым очень трудно найти в жизни. В поведении подавляющего большинства руководителей обычно сочетаются различные элементы, присущие каждому из этих стилей, поэтому для характеристики стилей руководства необходимы более точные инструменты исследования.

Модификации авторитарного стиля руководства выражены в классификации, в которой они делятся в зависимости от особенностей взаимоотношений руководителя и подчиненных. Выделяются патриархальный; харизматический; автократический и бюрократический стили руководства.

Патриархальный стиль руководства строится на основе представлений об организации, как одной большой семье. Руководитель уподобляется отцу семейства, который заботится о своих подчиненных. Они же в ответ на «отеческую заботу», должны проявлять благодарность, верность и беспрекословное повиновение. Этот стиль предполагает обращение с подчиненными как с детьми и их мотивацию через личную зависимость. Информация распространяется сверху в зависимости от «благосклонности» руководства. Контроль осуществляется по желанию и интуиции руководителя. Власть на длительное время никому не делегируется и сосредотачивается у начальника – «бати», который должен быть «строг, но справедлив». Этот стиль руководства особенно характерен для традиционного общества, но широко распространен и сегодня, в том числе и в России.

Харизматический стиль руководства основывается на вере в особые, уникальные качества руководителя. Авторитет харизматического руководителя высок и имеет персональный характер. Обычно харизматический руководитель не доверяет организационным структурам и стремится объяснять успехи организации своими личными качествами, поддерживать имидж выдающегося человека. Строгое регламентирование прав и обязанностей отсутствует. Руководящая инстанция уподобляется «штабу», состоящему из руководителя и приближенных, обязанности которых часто дублируются. Спрос на харизматических руководителей обостряется, как правило, в кризисные времена и в чрезвычайных ситуациях. В такие периоды вера в спасение благодаря наличию харизматического руководителя вытесняет стремление использовать для решения проблем рациональные стратегии и демократические процедуры.

Автократический стиль руководства менее распространен и проявляется в крупных организациях. Руководитель-автократ использует многочисленный руководящий иерархический аппарат, который, не обладает автономией и выполняет лишь решения высшего руководителя. Этот стиль отличается от патриархального и харизматического стилей слабостью личных контактов между руководителем и подчиненными. Он был широко распространен в условиях командно-административной системы в СССР и других странах.

Бюрократический стиль руководства характеризуется максимальной анонимностью и формализованностью отношений между начальником и подчиненным, минимизацией личной власти руководителя. Он представляет собой крайнюю форму структурирования и регламентирования поведения сотрудников организации с помощью детального разделения труда, многочисленных должностных инструкций и других нормативных документов, четко описывающих права и обязанности не только сотрудников, но и самого руководителя. При этом сотрудники рассматриваются как анонимные «факторы», и их мотивация формируется чаще всего через письменные распоряжения и предписания. Информация передается по формальным каналам. Контроль осуществляется через сообщения и проверку письменных отчетов. Бюрократический стиль представляет собой как бы ослабленный вариант авторитарного стиля.

**Кооперативный стиль**

В данном случае термин «кооперативный» точнее отражает суть этого стиля, чем слово «демократический», поскольку большинство современных деловых организаций в известном смысле авторитарны, предполагают однонаправленность руководства и не допускают свойственных демократии выборности руководителей и коллективного принципа принятия решений.

При кооперативном стиле руководства произведенная активность формируется в результате взаимодействия руководителя и подчиненных. Этот стиль может эффективно использоваться при решении задач творческого содержания. Он предполагает близость образовательного уровня начальника и подчиненных, а также преимущественно нематериальную мотивационную структуру сотрудников. Кооперативный стиль руководства имеет ряд отличительных, характерных черт. Р. Вундерер и В. Грунвальд выделяют девять таких черт:

1. Взаимовлияние руководителя и сотрудников, которое предполагает отказ руководителя от исполнения части своих прав и обязанностей по принятию решений и передачу их членам группы, а также не только активное участие членов группы в принятии решений, но и их широкое повседневное сотрудничество.

2. Функциональная дифференциация ролей с учетом компетентности членов группы. Кооперативный стиль старается сочетать стремление всех к выполнению общей задачи с рациональным распределением функций в зависимости от способностей работников.

3. Многосторонние информационные и коммуникационные отношения. Широкая сеть вертикальных, горизонтальных и диагональных информационных потоков призвана облегчать компетентное выполнение организационных задач, а также развитие межличностных отношений.

4. Урегулирование конфликтов с помощью переговоров, торга и компромиссов. В конфликтных ситуациях руководитель, придерживающийся кооперативного стиля, использует именно эти методы и отказывается от односторонних авторитарных решений.

5. Ориентация на группу. Первостепенное внимание руководителя к коллективу и людям позволяет сотрудникам осуществлять растущее влияние на процессы руководства и тем самым повышать удовлетворенность трудом и пребыванием в группе.

6. Доверие как основа сотрудничества. Атмосфера взаимного доверия между членами организации является непременным условием кооперативного стиля руководства.

7. Удовлетворение потребностей сотрудников и руководителей. Эта черта имеет ту особенность, что обладающий ею руководитель обращает особое внимание на реализацию личных и профессиональных интересов членов организации, которая не ставится в прямую зависимость лишь от экономической эффективности предприятия.

8. Ориентация на цели и результаты. Противоречия между индивидуальными целями сотрудников и целью организации не камуфлируются, что имеет место при авторитарно-бюрократическом руководстве, а разрешаются на основе их интеграции при активном участии всех заинтересованных лиц. Это позволяет обеспечивать реальную поддержку общей ориентации на достижение высоких результатов работы организации.

9. Ориентация на развитие персонала и всей организации. Непрерывный процесс обучения и повышения квалификации персонала строится на базе потребностей организации и интересов сотрудников и направлен на укрепление их организационно-целевой и трудовой (связанной с процессом труда) мотивации [5.13].

Американские исследователи Б. Басе и А. Баретт отмечают, что эффективность использования кооперативного стиля зависит от трех факторов: качеств руководителя, характеристик подчиненных и особенностей решаемых группой задач [5.13]. К кооперативному стилю наиболее склонны уверенные в себе руководители. Чаще всего это люди достаточно зрелого возраста, с высоким уровнем образования, не опасающиеся за свой авторитет и должность, умеющие ценить способности и предложения подчиненных и их мнение о себе, ожидающие от работников конструктивных творческих решений и высоких моральных качеств. В своем идеальном варианте кооперативный стиль требует от руководителя, прежде всего умения и стремления вовлекать сотрудников в процесс принятия решений, за которые именно он несет общую ответственность. Руководитель ожидает от своих сотрудников деловой поддержки. Свои решения он принимает, учитывая соображения и возражения подчиненных. Его основное правило: «делегировать полномочия, насколько это возможно, и приказать, насколько это необходимо». Такой руководитель признает способности сотрудников и сознает, что сам он не может все знать и предусмотреть. Неизбежный для производства контроль руководитель осуществляет по результатам, а не в форме детального исполнительского контроля, как это имеет место при авторитарном стиле руководства. В определенных рамках используется также самоконтроль сотрудников. Руководитель широко информирует сотрудников не только о том, что необходимо для выполнения заданий, но и об общей ситуации на предприятии. Информация служит в качестве средства руководства. При кооперативном стиле руководитель не прибегает к формальной власти, поскольку не нуждается в ней. Он пользуется, прежде всего не формальным, а деловым авторитетом, связанным с выполнением им функции эксперта.

Обобщая изложенное, можно сделать следующий вывод. Использование кооперативного стиля предъявляет к руководителю следующие требования:

- открытость;

- доверие к сотрудникам;

- отказ от личных привилегий;

- способность и желание делегировать полномочия;

- невмешательство в выполнение текущих заданий, контроль через официальные инстанции (через соответствующих руководителей и каналы);

- контроль по результатам;

- обоснование перед сотрудниками фактов единоличного принятия решений.

При кооперативном стиле сотрудники рассматриваются не иначе как партнеры, которые могут решать текущие, дневные задания в основном самостоятельно. Для них характерны, как правило, высокий уровень профессиональной подготовки, знаний и опыта; выраженная потребность в самостоятельности; тяга к творчеству и личностному росту; интерес к работе; ориентация на перспективные жизненные и организационные цели; высокая значимость мнения о них коллег. Применение кооперативного стиля требует от сотрудников:

- желания брать на себя ответственность;

- готовности и способности отвечать за свои действия;

- самоконтроля;

- наличия контрольных прав, желания и умения их использовать.

Преимущества кооперативного стиля состоят, прежде всего в квалифицированных решениях, высокой мотивации сотрудников и разгрузке руководителя. Участие сотрудников в принятии решений и других общих делах повышает их мотивацию, что влечет за собой улучшение трудовых достижений. Этот стиль способствует развитию сотрудников. Однако его использование имеет и некоторые недостатки, связанные, прежде всего со сложностью обеспечения рассмотренных выше предпосылок, условий его эффективности. Кроме того, оно может замедлять процесс принятия решений.

**Тренерский стиль**

К кооперативному стилю примыкает так называемый тренерский стиль (или кочинг-стиль, от английского «coaching» - тренерство, репетиторство). Он не предназначен для постоянного использования в коллективе, а скорее служит подготовке сотрудников для последующего использования кооперативного стиля. Тренерский стиль можно определить как систематическое (обычно длящееся много месяцев) выяснение руководителем сильных и слабых сторон сотрудника с целью научить его самостоятельно диагностировать и контролировать свое поведение, выявлять и устранять не только имеющиеся, но и возможные в будущем при решении новых задач недостатки, выбирать оптимальные образцы поведения. Тренерский стиль предполагает:

1. согласие подчиненного на использование руководителем по отношению к нему особого, репетиторского подхода;

2. индивидуальный подход к сотруднику, хорошее знание его личных и деловых качеств, настроения и ожиданий;

3. систематическое наблюдение поведения работника либо непосредственно на рабочем месте, либо в специальных тренингово-оценочных учреждениях (центрах оценки) с целью выяснения трудового потенциала работника, его способностей и возможностей;

4. обеспечение устойчивой конструктивной обратной связи, как определения трудовых достижений, так и для выявления недостатков в работе;

5. регулярное обсуждение деловых и личных проблем, совместный поиск возможностей их решения;

6. укрепление веры сотрудника в собственные силы, а также доверия между ним и руководителем.

По оценкам специалистов, использование тренерского стиля позволяет:

- сформировать у подчиненного способность к самоанализу и самоменеджменту;

- выработать у него готовность к решению трудных задач и получению выдающихся результатов;

- определить высокие, но реальные стандарты деятельности;

- сформировать способность к самоконтролю и самосовершенствованию, а также стремление к ним;

- воплотить более производительные и совершенные образцы поведения в реальность.

Конечно, использование тренерского стиля требует от руководителя наличия времени и соответствующей подготовки.

**г) Классификация Танненбаума – Шмидта**

Большое распространение и популярность в литературе об управлении имеет классификация поведения руководителя на основе обоих стилей руководства - авторитарного и кооперативного. Именно такую классификацию предложили Танненбаум и Шмидт. В соответствии с ней руководители могут быть автократичными (ориентированными на власть), демократичными (ориентированными на подчиненных), и сочетающими в себе черты и того и другого.

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

В их теории сплошной среды различают семь видов стилей поведения руководства, которые связаны и расположены в зависимости от величины авторитета начальника и свободы решения сотрудника (рис.1.).

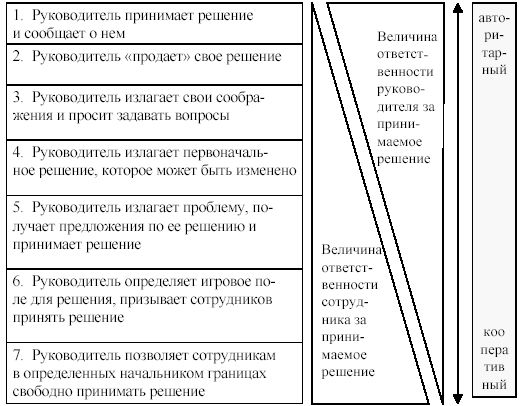


Рис.1. Теория континуума - сплошной среды Танненбаума – Шмидта

Но типология Танненбаума-Шмидта была подвергнута критике как недостаточная, так как она учитывала только один аспект поведения руководителя, а именно участие в принятии решения. То, что это воззрение не прочно, показали конкретные исследования.

**д) Двухмерный подход Блейка и Моутон**

Полученные в Университете штата Огайо и Мичиганском университете результаты исследований легли в основу разработанной Робертом Блейком и Джейн Моутон (Техасский университет) двухмерной теории лидерства ( так называемая «координатная сетка руководства» или «решетка менджмента»).

Двухмерная модель и пять из семи основных стилей руководства приведены на рис.2.

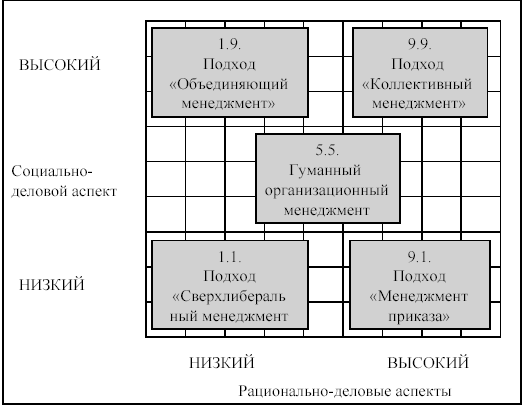


Рис.2. Сетка руководства по Блейку и Мутон

Каждая из осей сетки представляет собой 9-балльную шкалу, где единица означает низкий, а 9 – высокий уровень ориентации.

Стиль «Коллективный менеджмент» (9.9.) считается наиболее эффективным в силу того, что выполнение рабочих задач основано на совместных усилиях членов организации. Стиль «Объединяющий менеджмент» (1.9.) означает, что основной акцент делается на потребности сотрудников, а не на результаты труда. «Менеджмент приказа» (9.1.) возникает, когда менеджмент ориентируется прежде всего на эффективность операций. Гуманный организационный менеджмент (5.5.) отражает равное внимание как к сотрудникам, так и к производственным проблемам. Стиль «Сверхлиберальный менеджмент» (1.1.) означает отсутствие философии руководства и управления; направленные на поддержание межличностных отношений и выполнение рабочих задач усилия менеджмента минимальны.

Теория сетки поведения обсуждается во всем мире. Критика началась с указания на невозможность её использования для описания или объяснения реальных процессов руководства. Она наглядно показывает в простой форме широкое игривое пространство возможных стилей управления, и представленные пять стилей управления позволяют предположить, что на практике скорее легче идентифицировать авторитарный стиль управления, чем кооперативный, так как широта его вариантов значительно больше.

**е) Подходы с позиции трех измерений**

а) Теория 3-D поведения руководителя по Реддину

Реддин различает в своей модели три измерения: ориентирование на задачи (АО), ориентирование на отношения и контакты (Relationship Orientation) (ВО) и эффективность.

В противоположность Блейк-Мутон Реддин оспаривает в своей теории 3-D руководства существование общепринятого и самого "лучшего" стиля руководства. Он выбирает сознательно нейтральные обозначения стиля, для того, чтобы избежать возражения, что некоторые виды стилей значительно лучше, чем другие.

Определенный основной стиль может быть эффективным или неэффективным по степени ориентации на ВО либо АО (выше или ниже) только в зависимости от найденных, смотря по обстоятельствам, вариантов ситуации, таких как технология, философия менеджмента, сотрудники. Поэтому способность к диагнозу ситуации (ситуативное чутье), проявление начальником гибкости, а также способность изменить ситуацию (ситуативный менеджмент) рассматриваются как три центральные особенности руководства. Подобно модели Блейк-Мутон образуются основные виды стилей, которые обозначаются

следующим образом:

1. Стиль поведения.

2. Стиль отношений.

3. Стиль задачи.

4. Интеграционный стиль (рис.3.).

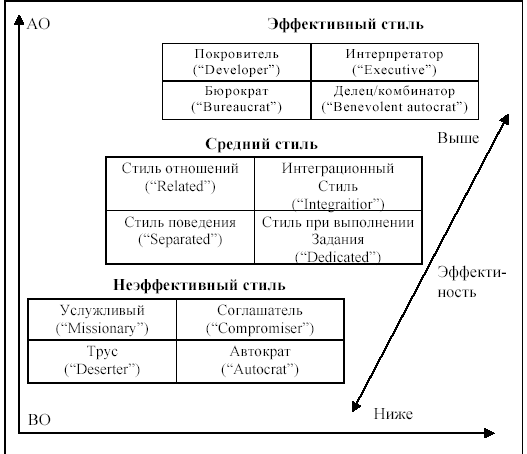


Рис.3. Три параметра теории 3-D Реддина

Реддин выдвигает гипотезу о том, что все четыре вида стилей могут быть в зависимости от специфической ситуации, в которой они должны себя проявить, эффективными и неэффективными. Ситуация может быть описана через воздействие:

1. Организационной структуры и климата организации.

2. Способа работы, требования задачи.

3. Начальника.

4. Коллег.

5. Подчиненных.

Таким образом, нет единственно правильного стиля руководства, а в различных ситуациях требуется также различное поведение руководителя. Носителями четырех основных видов стилей руководства являются:

- ориентированный на процедуру руководитель полагается в первую очередь на способ, методы, систему и предпочитает стабильную окружающую ситуацию;

- ориентирующийся на отношения руководитель подчеркивает хорошие межличностные отношения и учитывает потребности сотрудников;

- ориентированный на интеграцию руководитель стремится к равномерному одинаковому вниманию к человеку и задачам (табл.3.).

Таблица 3.

Эффективные и неэффективные стили по Реддину

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Основные формы стиля | Эффективно используемые стили | Неэффективно используемые стили |
| Стиль поведения | Бюрократ | Подхалим |
| Стиль отношений | Покровитель | Добрый апостол |
| Стиль задачи | Делец | Автократ |
| Интеграционный стиль | Интегратор | Соглашатель |

Несмотря на приведённую выше таблицу, подход 3-D Реддина направлен на то, чтобы в первую очередь проанализировать ситуацию для руководителя, правильно ее оценить и не искать правильного универсального стиля, как Блейк-Мутон. Эта модель указывает на важную ситуационную специфику руководства. Она показывает, что один и тот же стиль руководства может способствовать и успеху и неудаче, различные стили руководства могут привести к одному и тому же результату. Модель 3-D часто указывает на зависимость эффективности руководства не только от персональных, но и от ситуативных обстоятельств.

**1.2.3. Ситуационный и интеракционый подходы**

Бихевиористский подход не смог дать точного ответа на поставленные вопросы, так как комплексную проблему руководства не удалось подвести под простую формулу. Поэтому ученые разработали так называемый ситуационный подход.

Ситуационные теории видят руководство не как атрибут отдельных личностей, а исходят из того, что стиль руководства зависит от того какова социальная ситуация в организации. Именно особенности социальной ситуации, по мнению авторов и сторонников ситуационных теорий, определяют функции руководителя, а они в свою очередь определяют стиль руководства. Таким образом, руководство - это выражение особой социальной роли руководства.

В ряду подходов к руководству, среди которых, прежде всего, контингентная теория Фидлера (Fiedler), следует указать на модель решения Врума-Йетона (Vroom-Yetton) и подход "путь - цель" Хо-узе-Эванса (House-Evans), которые базируются на положениях ситуационного подхода.

**а) Контингентная модель Фидлера**

Фидлер развивает теорию эффективного поведения руководства, исходя из предположения, что производительность группы зависит от личности руководителя и специфического ситуативного контекста. В данном случае речь идёт, прежде всего, о том, чтобы распознать ситуацию, при которой можно применить тот или иной стиль руководства.

Краеугольным камнем ситуационной теории Фидлера является ориентированность руководителя на взаимоотношения или на выполнение задачи. Руководитель, ориентированный на взаимоотношения, прежде всего учитывает потребности сотрудников, а ориентированный на задачи – в первую очередь заинтересован в выполнении рабочих заданий.

По Фидлеру, стиль руководства определяется с помощью шкалы «наименее предпочитаемого работника» (НПР). Шкала НПР представляет собой мотивационную систему поведенческих предпочтений руководителя и состоит из 16 противоположных прилагательных, расположенных по разные стороны 8-балльной шкалы. Вот некоторые используемые Фидлером биполярные определения:

Открытый – сдержанный

Придирчивый – покладистый

Эффективный – непродуктивный

Самоуверенный – нерешительный

Угрюмый – жизнерадостный

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

Конкретные ситуации анализируются по трем параметрам:

- качество взаимоотношений руководитель – подчиненные (оценивается атмосфера в коллективе, отношение подчиненных к менеджеру. Если сотрудники доверяют руководителю, уважают его, уверены в нем, взаимоотношения руководитель – подчиненные оцениваются как хорошие);

- структура задачи (отражает качество формулировки поставленного перед группой задания);

- должностные полномочия (показывают уровень формальной власти руководителя над подчиненными. Широкие должностные полномочия предполагают, что менеджер имеет право планировать работу сотрудников и управлять ею. Оценивать их труд, поощрять и наказывать сотрудников. И, наоборот. Как благоприятная оценивается ситуация, когда менеджер обладает широкими должностными полномочиями).

Комбинация всех факторов даёт восемь ситуаций, которые с учётом эмпирических данных можно представить в виде следующей схемы (рис.4.).

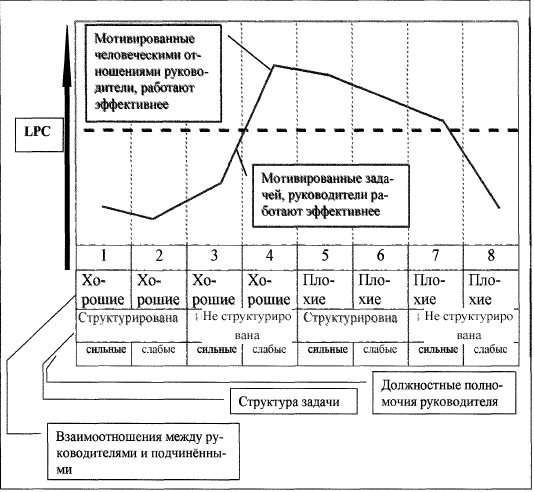


Рис.4.Контингентная модель Фидлера

Кривая приводит нас к выводу о том, что ориентированный на задачу руководитель наиболее эффективен в крайних ситуациях, то есть при самых благоприятных и самых неблагоприятных ситуациях. Во всех умеренных ситуациях первенство за руководителями, ориентированных на личность.

Теория Фидлера благодаря своему построению, лёгкости контроля и убедительности выводов является одной из наиболее исследованных и проверенных моделей. Однако предметом для дискуссии стали и методы подтверждения гипотез, и набор факторов для анализа.

**б) Подход Хоузе - Эванса - Митчела**

Еще одна ситуационная модель лидерства была разработана Теренсом Митчелом и Робертом Хоузе. Согласно этому подходу, руководитель может побуждать подчиненных к достижению целей организации, воздействуя на пути достижения этих целей. Обсуждая этот подход, профессор Хоузе отмечает, что 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» [5, 16]. Ниже приведены некоторые приемы, с помощью которых руководитель может влиять на пути или средства достижения целей:

1. Разъяснение того, что ожидается от подчиненного.

2. Оказание поддержки, наставничество и устранение сковывающих помех.

3. Направление усилий подчиненных на достижение цели.

4. Создание у подчиненных таких потребностей, находящихся в компетенции руководителя, которые он может удовлетворить.

5. Удовлетворение потребностей подчиненных, когда цель достигнута.

Поначалу Хоузе 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 Хоузе включил в модель еще два стиля: стиль, поощряющий участие подчиненных в принятии решений и стиль, ориентированный на достижение. Большая часть исследований сосредоточена на инструментальном стиле и стиле поддержки.

**Модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона**

Еще одной ситуативной моделью руководства стала модель, разработанная Виктором Врумом и Филиппом Йеттоном (рис.5.)

|  |
| --- |
| AI. Вы сами решаете проблему или принимаете решение, используя имеющуюся у вас на данный момент информацию.  АН. 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. |

Рис.5. Модель Врума-Йеттона

Модель принятия решений концентрирует внимание на процессе принятия решений. Согласно точке зрения авторов модели, имеется пять стилей руководства, которые можно использовать в зависимости от того, в какой степени подчиненным разрешается участвовать в принятии решения.

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

Вот критерии:

- 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.

Чтобы определить, который из приведенных выше пяти стилей подходит к конкретной ситуации, руководитель использует дерево решений (рис.5.).

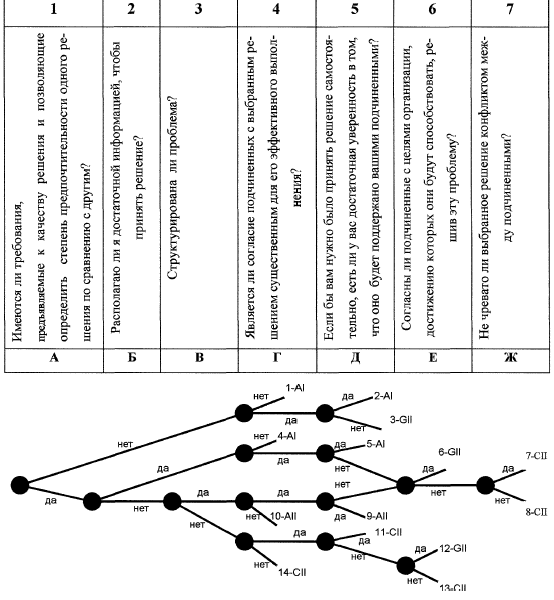


Рис.6. «Дерево» принятия решений Врума – Йеттона

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

Очевидно, что ни один стиль руководства не является уни­версальным для любой производственной ситуации. Чаще встреча­ются смешанные, гибридные стили, нередки случаи, когда авторитарный по своим убеждениям начальник внешне ведет себя весь­ма демократично: вежлив, приветлив, готов выслушать мнение коллег, но его решения давно готовы и ни в чьих рекомендациях  
он не нуждается. При возникновении экстремальных ситуаций ли­беральный, «добрый и мягкий» руководитель обязан проявить свою  
волю, и тогда его стиль управления организацией будет жестким,  
авторитарным. Если же коллектив состоит из высококвалифициро­ванных сплоченных специалистов своего дела, то авторитарный  
стиль в этом случае будет явно неуместным.

Стиль управления чаще всего зависит от стабильности или изменчивости окружающей среды: при изменении ситуации авто­ритарный руководитель может не справиться единолично с вы­бором оптимальной стратегии и ему придется привлекать к выра­ботке решения все творческие силы коллектива; чем сложнее решаемые задачи, тем более обоснованными будут коллегиаль­ные методы управления. При спокойной атмосфере внутри коллектива и стабильности внешней среды авторитарный стиль уп­равления оправдывает себя.

Как отмечалось выше, стиль управления и квалификация персонала, как и сроч­ность решения управленческих задач, связаны между собой об­ратной зависимостью: чем ниже квалификация сотрудников и чем меньше времени на решение задачи тем более четкими, конкретными, а следовательно, и жесткими должны быть указания руко­водителя. Высококвалифицированные сотрудники предпочитают постановку задач не в строго структурированной форме, что оставляет свободу, более широкое поле деятельности, и стимулиру­ет удовлетворение высших потребностей личности - власти, са­моутверждения, успеха. Сотрудники, привыкшие к послушанию и не имеющие выраженной индивидуальности, предпочитают более жесткое, конкретное и ясное управление при хорошем вознаграж­дении и сохранении стабильной, спокойной рабочей обстановки. Умение быть пластичным, многовариантным, искусно владеть всеми регистрами стилей руководства — высокое мастерство. Хотя властному, с жестким характером человеку трудно и даже неприятно играть роль добренького, контактного «рубахи-парня», можно собачонку подстричь под льва, но льва превратить а болон­ку практически невозможно. Каждый руководитель неповторим, имеет свой жизненный и производственный опыт, свои принципы, идеалы, и рекомендовать ему какой-либо стиль управления как эталонный было бы ошибкой, тем более что далеко не всегда эти стили проявляются в явном, чистом виде. И для каждого стиля руководства наука и искусство управления предлагают свои рекомендации, методы и приемы. Но есть и общие для всех стилей руководства методы организации межличностных отношений, из­вестные еще с древних времен. В частности, методы риторики - науки о способах убеждения - весьма полезны для руководителя любой ориентации.

**2. СООТНОШЕНИЕ СТИЛЕЙ РУКОВОДСТВА С ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ «НКГФ»**

## **2.1. История создания предприятия**

Согласно решения Нефтекамского горисполкома Башкирской АССР от 16 декабря 1970 года и приказа № 9 от 18.01.1971 г. по Уфимской фабрике кожгалантерейных изделий в г. Нефтекамске на базе общежития № 9 был организован филиал Уфимской фабрики по выпуску кожгалантерейных изделий на сумму около 1 млн. руб. в розничных ценах 1970 г.

Уже в марте 1971 года в Нефтекамском цехе была выпущена первая пробная партия мужских портфелей.

В сентябре 1972 года дополнительно к двум зданиям барачного типа было начато строительство главного трехэтажного производственного корпуса, подстанции и гаража.

Приказом № 129 от 24.04.1990г. Минлегпрома РСФСР Нефтекамский цех был отделен от Уфимской кожгалантерейной фабрики и преобразован в Нефтекамскую кожгалантерейную фабрику. Кроме портфелей начат пошив сумок спортивных, дорожных, хозяйственных.

В 1993 году на фабрике создан свой экспериментальный участок по разработке новых моделей, расширяется ассортимент выпускаемых изделий. В производство запускаются модельные женские сумки жесткой конструкции, в том числе сумки из натуральной кожи.

В 1994-1995 годах проведено акционирование Нефтекамской кожгалантерейной фабрики.

ОАО «НКГФ» расположено в южной части жилой зоны города Нефтекамска. Территория, занимаемая предприятием, составляет 0,57 га. Здание фабрики состоит из основного трехэтажного корпуса пристроенного к двум одноэтажным зданиям барачного типа. Производственные площади составляют 1803 кв. м.

## **2.2. Виды деятельности предприятия**

Основным видом деятельности ОАО “НКГФ” является выпуск кожгалантерейных изделий из искусственных и натуральных кож.

ОАО «НКГФ» имеет тридцатилетний опыт производства кожгалантерейных изделий, положительно зарекомендовавших себя у многочисленных потребителей в Башкортостане, Татарстане, Удмуртии, Пермской, Свердловской и Челябинской областях. Фабрика придерживается следующей номенклатуры с широким ассортиментом производимой продукции:

1. Сумки – женские, мужские, специальные;
2. Портфели – женские, мужские;
3. Ранцы – молодежные, ученические, детские;
4. Папки для документов;
5. Мелкая кожгалантерея – кошельки, барсетки, ремни, косметички, футляры для очков и др.

## **2.3. Организационная структура предприятия**

Высшими органами управления ОАО “НКГФ” являются общее собрание акционеров и Совет директоров. Члены Совета директоров избираются ежегодно и могут переизбираться неограниченное количество раз. Нынешний состав Совета избран из 5 человек.

Совет директоров является законодательным органом общества. Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется исполнительным органом – Генеральным директором. Генеральный директор осуществляет функции председателя Правления общества и избирается годовым общим собранием акционеров на 4 года.

Организационная структура - это фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации. Её можно понимать как установленную схему взаимодействия и координации технологических и человеческих элементов.

1. Главный инженер – руководит подразделениями технических и технологических служб через руководителей служб:
   1. Инженер по технике безопасности, охране труда и технического контроля с соответствующими отделами.
   2. Главный механик со следующими службами:

* механический участок;
* транспортный участок.
  1. Начальник производства со следующими подразделениями:
  + пошивочные участки;
  + раскройный участок;
  + экспериментальный участок;
  + технический отдел.

2. Начальник отдела маркетинга осуществляет руководство:

* + отделом снабжения, сбыта.

3. Главный бухгалтер осуществляет руководство:

* + бухгалтерией;
  + складами;
  + магазином;
  + мед. пунктом.

4. Инспектор отдела кадров осуществляет руководство:

* отделом кадров.

5. Главный экономист осуществляет руководство:

* экономическим отделом.

К основным отделам, определяющим техническую и экономическую политику фабрики, относятся: планово-экономический отдел, отдел маркетинга, отдел технического контроля, бухгалтерия, отдел труда и зарплаты, отдел сбыта, отдел МТС. К вспомогательным отделам, способствующим успешной работе основных подразделений завода, относятся: отдел кадров, складское хозяйство, отдел охраны труда и ТБ.

## **2.4. Характеристика кадрового состава ОАО «НКГФ»**

ОАО “НКГФ” располагает квалифицированными кадрами, рабочими, ИТР, экспериментальным участком для разработки нового ассортимента.

Среднесписочная численность всего персонала на 2002 год составила 130 человек, в том числе промышленно-производственного персонала – 129 человек, из них рабочих на программу выпуска объема производства – 68 человек. Численность непромышленного персонала – 1 человек, занятый в медпункте. Основная часть работников фабрики – квалифицированные, опытные специалисты, имеющие все необходимые навыки для производства высококачественной продукции. Средний разряд рабочих по основному производству – 2,4.

В настоящее время на данном предприятии складывается комплексное понимание кадровой политики как единства следующих мер: обеспечение всех участков работы необходимым квалифицированным персоналом; создание мотивации работника на высокопроизводительный, эффективный труд.

# **2.5. Оценка личности руководителя экспериментального цеха ОАО «НКГФ» и психологических критериев эффективности управления**

Личность руководителя можно разложить на три класса составляющих: биографии, характеристики, способности, черты личности. В такой последовательности и рассмотрим каждый из названных личностных «блоков».

Во-первых - это биографические характеристики, они включают в себя возраст, пол, социально-экономический статус и образование руководителя.

Руководитель экспериментального цеха Ольга Ивановна Колпакова немолодая женщина, ее возраст 47 лет. В этом возрасте она имеет уже достаточный опыт работы и управления.

Очень важными характеристиками, как для занятия менеджерской деятельностью, так и для успешного регулирования в ней являются социальный статус и образование.

Ольга Ивановна родилась в интеллигентной семье, имеет высшее техническое образование. Она постоянно стремиться пополнять свои знания по экономике, следит за модой, т.к. успешная работа цеха связана с возможностью предложить потребителям наиболее актуальные модели портфелей и сумочек.

Следующий блок личных качеств – это способности. Они делятся на общие и специальные.

К числу общих способностей относится интеллект. Трудно дать оценку показателей интеллекта руководителя, другое дело как он используется в практической деятельности. Ольга Ивановна имеет большой опыт работы и знает свое дело. Большинство моделей женских сумочек разрабатываются по ее моделям.

К специальным особенностям относятся специальные умения, знания, компетентность, информированность. Ольга Ивановна, силу своего образования отлично разбирается в вопросах технологии. А за долгие годы руководящей работы она накопила знания в области экономики, управления, осуществлении прогнозно-аналитической деятельности.

Для полноты психического портрета личности руководителя рассмотрим последний личностный блок – черты личности руководителя. К их числу относится доминантность, уверенность в себе, эмоциональная уравновешенность, стрессоустойчивость, креативность, стремление к достижению, предприимчивость, ответственность, надёжность в выполнении задания, независимость, общительность. Остановимся подробнее на каждой из этих перечисленных черт.

Первой является доминантность, что в переводе с английского означает «господство», «преобладание», «влияние». Любому руководителю необходимо обладать этой чертой, иначе трудно представить, как можно эффективно управлять людьми.

Данная черта характерна для Ольги Ивановны. Это человек, с богатым опытом работы, она стремится к личной независимости, лидерству, ей присуще самоуважение, смелость, воля, неприятие слепого следования авторитетам.

Следующий в наборе личностных черт руководителя является уверенность в себе. Ольга Ивановна уверена в себе. И от работниц своего цеха она требует полной отдачи.

Следующие две довольно- таки родственные черты личности руководителя – эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость.

С эмоциональной уравновешенностью довольно тесно соседствует стрессоустойчивость личности. Хочется заметить, что стрессоустойчивостью в наши дни не плохо бы обладать каждому человеку, а уж тем более руководителю.

Ольга Ивановна – человек достаточно жесткий, видимо этим объясняется наличие у нее, в отличие от большинства коллег вышеназванных качеств. Она редко устает, в конфликтной ситуации не теряет самообладания, более того, умеет быстро разрешать конфликты, хотя они происходят достаточно часто – ведь коллектив женский.

Ещё одна рассматриваемая черта личности руководителя – креативность, то есть способность к творческому решению задач. Этой чертой безусловно Ольга Ивановна обладает. Ей в своей работе постоянно приходится сталкиваться с инновационной деятельностью, что требует от нее проявления элементов новизны, творчества, предрасположенности влиянию времени. Она, так же, способна видеть элементы новизны, творчества в деятельности других людей, в частности подчинённых, и поддерживать их начинания.

Несомненно, важной личностной чертой руководителя, обеспечивающей ему успешность действий в различных сферах жизни организации, в том числе при принятии ответственных решений, является самостоятельность. Как бы хороши ни были консультанты, какие бы советы ни получал руководитель от окружающих его людей, конечное решение он должен принимать сам. И чем самостоятельнее ведёт себя руководитель в управленческом процессе, тем более проявляется его независимость, что не исключает необходимости прислушиваться к мнению коллег, если в нём содержится рациональное зерно.

И этим качеством Ольга Ивановна обладает. Хотя в данной ситуации, учитывая специфику деятельности, возможно лучше было бы дать подчиненным больше свободы.

Исходя из вышеприведенной характеристики руководителя и с учетом данных тестирования можно утверждать, что Ольга Ивановна Колпакова умело применяет стиль ориентированный на решение задач, используя авторитарные или демократические методы в зависимости от рассматриваемой ситуации.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

За последние 60 лет теории руководства претерпели серьёзнейшие изменения. Начинались исследования в области стилей руководства с так называемого качественного подхода. Основной целью его, был поиск черт, присущих только руководителям и позволяющим им занимать ключевые посты. Такой подход потерпел неудачу, так как не удалось выявить у руководителей особых качеств.

Переворот в направлении исследований внесли представители бихевиористской школы. Исследования Курта Левина были направлены на типизацию поступков руководителей и выделение определённых групп, для которых характерен тот или иной стиль. Выделив авторитарный, демократический и попустительский стили руководства сторонники этого подхода вполне успешно исследовали и описали ключевые позиции выделенного Левиным «игрового поля».

Однако эмпирические исследования показали, что эти теории руководства описывают и классифицируют лишь «идеальные» модели, реальная же ситуация оказалась гораздо более сложной и насыщенной.

В теории ситуаций руководство видится не как атрибут отдельных личностей. Здесь исходят из того, что вид руководства необходимо изменять в зависимости от особенностей социальной ситуации. Именно ситуация по мнению сторонников этого подхода определяет, с какими функциями связан руководитель. Однако учёные столкнулись с недостаточностью и слабостью эмпирических исследований, что привело к появлению большого числа «частных» теорий. Полностью же описать всё поле возможных ситуаций пока не удаётся. Кроме того, сами учёные высказываются о том, что обычно гораздо легче изменить саму ситуацию, чем изменить стиль руководителя.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Толковый словарь по управлению. – М., 1994**.**

2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента»: М .: Дело, 1998.

3. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. – М.,2001.

4. Дафт Р.Л. Менеджмент – СПб.,2000.

5. Вергилес Э.В. Лекция на тему «Стили руководства». - М., 2001.

6. Большаков А.С.Менеджмент. Стратегия успеха. – СПб.,2001.