**МОСКОВСКИЙ КОММЕРЧЕСКИЙ КОЛЛЕДЖ**

КУРСОВАЯ РАБОТА

на тему: “Стиль управления”

по дисциплине: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

по специальности: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Выполнил:

**Полукаев Григорий**

Проверил:

Москва, 2002 г.

**СОДЕРЖАНИЕ**

|  |  |
| --- | --- |
| **ВВЕДЕНИЕ** |  |
| Глава 1. Стиль руководства и его основы. Три классических стиля управления. |  |
| Глава 2. Инструментальный стиль и стиль, ориентированный на подчиненных. |  |
| Глава 3. “Многомерные” стили управления. |  |
| **ЗАКЛЮЧЕНИЕ** |  |
| **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ** |  |
|  |  |
|  |  |

 **ВВЕДЕНИЕ**

На практике власть реализуется в процессе руко­водства, то есть, деятельности по управлению совмест­ным трудом людей, их поведением, обеспечивающей достижение целей организации. Поэтому в данной главе освещаются подходы к руководству персоналом и ос­новные разновидности стиля руководства, а также ос­новные взгляды современных западных специалистов на эту проблему.

Умение руководить - это прирожденное свойство чело­века, которое можно лишь развить в течение жизни, приобретая для этого необходимые знания, навыки и переосмысливая личный опыт.

Успешное руководство требует учета постоянно меняющихся условий жизни и деятельности людей, степени осознания ими себя как личностей, уровня их образованности, информированности и пр. Сплав пе­речисленных обстоятельств образует основу того, что принято называть подходом к руководству. Под после­дним понимается признанная в данный момент обще­ством совокупность принципов отношения к работни­ку, управления им.

До последней четверти XX столетия в большинстве организаций практиковался *технократический подход* к руководству людьми. В его рамках условно можно выделить три периода.

1. Ранний технократизм исходил из того, что чело­век — придаток машины. Поэтому в первую очередь рекомендовалось совершенствовать технику и помень­ше внимания обращать на работников. Это имело следствием жесточайшую эксплуатацию физических и ду­ховных способностей людей (рабочий день доходил до 16 и даже 18 часов в сутки; к труду привлекались дети с 4—5 лет; предельно упрощались операции и происхо­дила деквалификация прежде высококлассных мастеров).

2. Классический технократизм признавал человека в производстве равным по значению машине. Это да­вало возможность осуществлять рационализацию тру­довых операций с учетом особенностей и возможнос­тей организма (антропологических, биомеханических и пр.), принимать меры по улучшению условий труда. Однако здесь полностью игнорировалась личность.

3. Гуманистический технократизм предполагал уже обращение к человеку как таковому, но обезличенное (без учета индивидуальных особенностей и интересов каждого). Это порождало психические перегрузки, не­желание добросовестно выполнять свои обязанности, безответственность и в целом неэффективное исполь­зование возможностей работников.

В конце XX века все большую популярность стал завоевывать *гуманистический подход* к руководству. Он ориентировался уже не на абстрактного человека, а на уникальность, неповторимость каждой личности. В его рамках организация работы персонала и управление им все больше нацелено на создание возможности для людей трудиться с максимальной отдачей, получать удовлетворение от своей деятельности, отношений в коллективе, а главное — развивать и совершенство­вать себя.

Перечисленные подходы к руководству людьми полу­чили конкретное воплощение в соответствующих его сти­лях. Под стилем руководства можно понимать совокупность конкретных способов, с помощью которых происходит вза­имодействие руководителей и подчиненных.

 **Глава 1. Стиль руководства и его основы. Три классических стиля управления.**

Под *стилем руководства* можно понимать общую характеристи­ку способов, с помощью которых происходит взаимодействие руко­водителей и подчиненных. Он отражает методы работы руководителя, организацию деятельности, взаимоотношения в коллективе, приоритеты, позиции администрации, преобладающую систему ценностей, тип культуры, и т.д.

Исторически первым и до сегодняшнего момента, видимо, 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. Применяющий его руководитель отдает предпочтение официальному характеру отношений, поддерживает между собой и подчиненными дистанцию, которую те не имеют право нарушить. Но ему нужно обладать достаточной властью, чтобы навязывать свои реше­ния другим.

Авторитаризм характеризуется чрезмерной централизацией полномочий ограничением контактов с подчиненными, пресечением инакомыслия, несамокритичностью руководителя и усиливается преувеличением его представления о своих возможностях, избыточным влечением к внешним атрибутам власти, особенностями личности.

Авторитарный стиль управления более всего характерен для харизматических творческих личностей. Использование его увеличи­вает единоличную власть руководителя и возможность влияния на подчиненных, обеспечивает максимальную производительность, по­могает решению задач в сложных условиях, обеспечивает работу вновь создаваемых коллективов и даже при неумелом его использо­вании позволяет выполнить задания, особенно когда не хватает вре­мени, если компетентность руководителей значительно выше, чем у подчиненных, или работники не могут прийти к согласию.

Однако 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.

Во многом противоположен авторитарному *демократический стиль руководства,* который апеллирует к высшим уровням потреб­ностей. 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. 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.

Исследования показали, что в условиях авторитарного стиля ру­ководства можно выполнить в два раза больший объем работы, чем в условиях демократического, но ее качество, оригинальность, новизна, присутствие элементов творчества будут на столько же ниже. Из этого можно сделать вывод, что авторитарный стиль предпочтительнее для руководства более простыми видами деятельности, ори­ентированными на количественные результаты, а демократичес­кий — сложными, где на первом месте выступает качество.

Там, где речь идет о необходимости стимулирования творческого подхода исполнителей к решению поставленных задач, наиболее предпочтителен *либеральный стиль управления.* Его суть состоит в том, что руководитель ставит перед исполнителями проблему, созда­ет необходимые организационные условия для их работы, определя­ет ее правила, задает границы решения, а сам отходит на второй план, оставляя за собой функции консультанта, арбитра, эксперта, оцени­вающего полученные результаты. Группа же имеет полную свободу принимать решения и контролировать собственную работу.

Подчиненные избавлены от назойливого контроля, самостоя­тельно принимают решения на основе обсуждения 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.

Руководитель же обеспечивает сотрудников информацией, осуществляет оценку их деятельности, поощрение, обучение, а также сохраняет за собой право окончательного решения.

Применение этого стиля находит все большее распространение в связи с растущими масштабами научных исследований и опытно-конструкторских разработок, осуществляемых силами высококласс­ных специалистов, не приемлющих давления, мелочной опеки и проч. Его эффективность обусловлена реальным стремлением подчиненных к самостоятельности, четкой формулировкой руководите­лем задач и условий их деятельности, его справедливостью в отноше­нии оценки результатов и вознаграждения.

В передовых фирмах принуждение уступает место убеждению, строгий контроль — доверию, подчинение — сотрудничеству, кооперации. Для них характерны коллективное управление, открытость новым идеям, благоприятный морально-психологический климат. Подобное “мягкое управление”, нацеленное на создание “управляемой автономии” отдельных структурных единиц, облегчает естественное применение новых методов руководства, что особенно важно при распространении нововведений.

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.

Для оценки эффективности каждого из стилей управления аме­риканский ученый Р. Лайкерт предложил рассчитывать так называе­мый либерально-авторитарный коэффициент (ЛАК) как отношение определяемых на основе экспертизы сумм либеральных и авторитар­ных элементов в поведении руководителя. По его мнению, в современных условиях оптимальная величина этого коэффициента со­ставляет 1,9. Иными словами, сегодня для получения эффективных результатов руководители должны применять в два раза больше элементов убеждения, чем принуждения.

В заключение приведем сводную таблицу характеристик автори­тарного, демократического и либерального стилей управления, пред­ложенную Э. Старобинским (табл. 1).

Таблица 1. Характеристика стилей руководства

|  |  |
| --- | --- |
| Объект сравнения | Стили управления |
| Авторитарный | демократический | либеральный |
| Способ принятия решений | Единоличный | На основе консультаций с подчиненными | На основе указаний сверху или мнения группы |
| Способ доведе­ния решений до | Приказ | Предложение | Просьба, упрашивание |
| исполнителя |  |  |  |
| Распределение ответственности | Полностью в руках руководителя | В соответствии с полномочиями | Полностью в рукахисполнителей |
| Отношение к | Допускается | Поощряется и | Полностью |
| инициативе |  | используется | передается |
| подчиненных |  |  | подчиненным |
| Принципы подбора кадров | Избавление от сильных | Ориентация на де­ловых, знающих |  |
|  | конкурентов | сотрудников и по­ |  |
|  |  | мощь им в карьере |  |
| Отношение к знаниям | Считает, что все сам знает | Постоянно учится и требует того же | Безразличное |
|  |  | от подчиненных |  |
| Отношение к общению | Отрицательное, со­блюдает дистанцию | Положительное, идет на контакты | Инициативы не проявляет |
| Отношение к подчиненным | По настроению, неровное | Ровное, доброжелательное, требовательное | Мягкое, нетребовательное |
| Отношение к дисциплине | Жесткое, формальное | Разумное | Мягкое, формальное |
| Отношение к стимулированию | Наказание с редким поощрением | Поощрение с редким наказанием | Нет четкой ориентации |

Нужно иметь в виду, что в каждом конкретном случае между авторитарным, демократическим и либеральным стилями существу­ет определенный баланс, и увеличение доли элементов одного из них будет приводить к уменьшению доли других.

**Глава 2. Инструментальный стиль и стиль, ориентированный на подчиненных.**

Последующие разработки привели к обоснованию двух новых стилей, во многом близких автократическому и демократическому (каждый автор их называет по-своему, но в сущности различия между вкладываемым в их формулировки смыслом невелики).

Стиль, при котором руководитель ориентируется на решение поставленной перед ним задачи (распределяет задания среди подчи­ненных, планирует, составляет графики работ, разрабатывает подхо­ды к их выполнению, обеспечивает всем необходимым и т.п.), полу­чил на Западе название *инструментального,* или *ориентированного на задачу,* а стиль, когда руководитель создает благоприятный мо­рально-психологический климат, организует совместную работу, де­лает упор на взаимопомощь, позволяет исполнителям максимально участвовать в принятии решений, помогает решать проблемы, поощ­ряет профессиональный рост и т.п., — *ориентированного на челове­ческие отношения* или *на подчиненных.*

Ориентированный на подчиненных стиль руководства, близкий к демократическому, способствует повышению производительнос­ти, поскольку дает простор творчеству людей, повышает их удовле­творенность, снижает прогулы, травмы, текучесть, улучшает взаимоотношения в коллективе и отношение подчиненных к руководителю, создает комфортную обстановку.

Потенциальные преимущества ориентированного на задачу стиля руководства, во многом аналогичного авторитарному, состоят в быстроте принятия решений и действий, единстве целей и строгом контроле за работой подчиненных. Однако он ставит исполнителей в положение зависимости, подчиненности, порождает их пассив­ность и в конечном счете ведет к снижению эффективности работы.

Руководитель здесь в основном информирует подчиненных об их обязанностях, задачах, определяет, как их нужно решать, распределяет поручения, утверждает планы, устанавливает нормы, контролирует.

Обычно руководители используют либо демократический, ори­ентированный на человеческие отношения, либо автократический, ориентированный на работу, стили.

 **Глава 3. “Многомерные” стили управления.**

В современных условиях успех дела предопределяется не только личной ориентацией руководителя, но и рядом других обстоя­тельств: ситуацией, степенью зрелости подчиненных, их отношением к руководителю, готовностью к сотрудничеству, характером пробле­мы и т.д.

По мнению Ф. Фидлера, руководитель изменить себя и свой стиль управления, как правило, неспособен, поэтому нужно исходя из ситуации и стоящей задачи помещать его в те условия, когда он сможет наилучшим способом себя проявить. В зависимости от масштаба полномочий руководителей, характера их отношений с подчиненны­ми, четкости структурирования решаемых задач Фидлер выделяет 8 типов различных ситуаций, варианты которых приведены в табл. 2.

Таблица 2. Ситуационная модель руководства Фидлера

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Предпочтительны руководители, ориен­тированные на созда­ние коллектива и нала­живание отношений | Max |  |  |  |  |  |  |  |
| Предпочтительны руководители, ориен­тированные на созда­ние организационно-технических условий | min |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | '8 |
| Взаимоотношения между руководителем и подчиненным | Хоро­шие | Хоро­шие | Хоро­шие | Хоро­шие | Плохие | Плохие | Плохие | Плохие |
| Должностные полно­мочия руководителя | Силь­ные | Сла­бые | Силь­ные | Сла­бые | Силь­ные | Сла­бые | Силь­ные | Сла­бые |
| Структура задачи | Структури­рована | Неструктури­рована | Структури­рована | Неструктури­рована |

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

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

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

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

В зависимости от ситуации, предпочтений и личных качеств ис­полнителей, степени их уверенности в своих силах и возможности воздействовать на ситуацию предлагаются четыре стиля управления.

Если у сотрудников большая потребность в самоуважении и принадлежности к коллективу, то предпочтителен *стиль поддержки,* аналогичный стилю, ориентированному на человеческие отноше­ния. Когда сотрудники стремятся к автономии и самостоятельности, лучше, как считают авторы, использовать *инструментальный стиль.* Объясняется это тем, что подчиненные, особенно когда от них ниче­го не зависит, желая поскорее выполнить задание, предпочитают, чтобы им указывали, что и как нужно делать, и создавали необходи­мые условия работы.

Там, где подчиненные стремятся к высоким результатам и увере­ны, что смогут их достичь, применяется стиль, ориентированный на “достижение”, когда руководитель ставит перед ними посильные

задачи и ожидает, что они без принуждения будут стремиться по мере возможности к их самостоятельному решению, а ему останется

лишь обеспечить необходимые для этого условия.

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

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

В соответствии с *ситуационной концепцией* П. Херсли и К. Блан-шара (рис. 2) применение того или иного стиля зависит от степени зрелости подчиненных, их способности отвечать за свое поведение, образования и опыта решения конкретных задач, внутреннего жела­ния достичь поставленных целей.

В свете этого сформулированы четыре основных стиля руководства, суть самого простого из которых заключается в *указаниях* не­зрелым, не способным и не желающим отвечать за свою работу сотрудникам, что и как нужно делать. Здесь руководитель должен ориентироваться в первую очередь на решение организационно-тех­нических проблем, а затем уже на налаживание человеческих отношений и создание коллектива.

Для сотрудников, обладающих средним уровнем зрелости, когда они хотят брать на себя ответственность, но не могут делать этот, руководитель должен одновременно и *давать исполнителям указания,* и поддерживать их стремление творчески и самостоятельно работать.

Когда сотрудники могут, но не хотят отвечать за решение поставленных задач, несмотря на наличие для этого всех условий и обладание достаточной подготовленностью, самым подходящим считается стиль, предполагающий  *участие в принятии решении.* Они сами прекрасно знают, что, когда и как нужно делать, но руководителю требуется разбудить в них чувство причастности, предоставить возможность проявить себя, а где нужно, без навяз­чивости помочь.

При высокой степени зрелости, когда люди хотят и могут нести ответственность, работать самостоятельно без помощи и указаний руководителя, рекомендуется *делегировать полномочия* и создавать условия для коллективного управления.

По мнению В. Врума и Ф. Йеттона, в зависимости от ситуации, особенностей коллектива и характеристики самой проблемы можно говорить о пяти стилях управления, обозначаемых ниже символами А, Б, В, Г, Д (рис. 3):

А. Руководитель *сам* принимает решения на основе имеющейся информации.

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

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

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

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

При выборе стиля руководители пользуются следующими основ­ными критериями:

— наличие достаточной информации и опыта у подчиненных;

— уровень требований, предъявляемых к решению;

— четкость и структурированность проблемы;

— степень причастности подчиненных к делам организации и

необходимость согласовывать с ними решения;

— вероятность того, что единоличное решение руководителя

получит поддержку исполнителей;

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наличие конкретных требований к качествурешения,позволяющих опреде­лить егопредпочти-­тельность | Наличие необходи­мой для принятиярешения информа ции | Структури­рованность проблемы | Важность согласия исполните­лей | Уверен­ность в поддержке решения исполните лями | Согласие исполните­лей с целя­ми организа­ции, дости­гаемыми решением | Возмож­ность конфликта в связи с принятиемрешения |
| ­ |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |

Рис. 3. Модель руководства Врума — Йеттона.

— заинтересованность исполнителей в достижении целей;

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

В зависимости от этих критериев руководитель использует пять перечисленных выше стилей управления, алгоритм выбора которых

отражен на приведенной выше схеме.

Американские исследователи П. Ханзейкер и Э. Алессандра раз­работали типологию поведения работников и предложили соответствующие стили руководства ими, положив в основу такие черты характера людей, как контактность и стремление к самоутвержде­нию, которые могут быть низкими и высокими.

По этой классификации лицам с *низким уровнем самоутвержде­ния* свойственны молчаливость, мягкость, стремление избежать риска, застенчивость, спокойствие, сдержанность, медлительность, поиск поддержки у окружающих. Лица с *высоким уровнем самоут­верждения* характеризуются многословием, резкостью, беспокойностью, рискованностью и быстротой решений и поступков, самоуве­ренностью, настойчивостью, готовностью к борьбе.

Обладатели *высокой готовности к взаимодействию* стремятся к близким отношениям с окружающими, дружелюбны, раскованны, открыты чужим мнениям, гибки, свободно себя ведут. *Низкая готов­ность к взаимодействию* проявляется в отчужденности, закрытости, стремлении к формальным официальным отношениям, ориентации на факты и задачи, жестком самоконтроле, рассудочности.

Комбинация высокой готовности к взаимодействию и высокого уровня самоутверждения выражается в *экспрессивном стиле* пове­дения сотрудников, которому свойственны: возбудимость, неуравно­вешенность, спонтанность в решениях и поступках, быстрота, напо­ристость, склонность к манипулированию другими и вмешательству в чужие дела, обобщениям и преувеличениям. Такие люди не любят одиночества, оптимистичны, живы, умеют воодушевлять других.

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

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

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

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

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

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

неблагоприятным последствиям.

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

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Стиль руководства предопределяется особенностями организации и ее подразделений, существующим в них порядком ведения дел, позициями владельцев и высших менеджеров, преобладающей системой ценностей и типом культуры, случайными обстоятельствами. В руководстве подчиненными нет абсолютных ис­тин, так как поведение людей не только рационально, но и иррационально. На него влияют как объективные условия, так и субъективные моменты. На практике успешное руководство — это функция трех перемен­ных: руководителя, подчиненного и ситуации. Оно пред­полагает сочетание научных правил и процедур с ис­кусством их применения.

Сегодня в одной и той же фирме попеременно мо­гут использоваться различные стили руководства, что получило в западном менеджменте название “метод двух шляп”.

Исторически первым и до сегодняшнего момента, видимо, 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.

*Демократический стиль руководства* апеллирует к высшим уровням потреб­ностей. Демократическое руководство характеризуется разделени­ем власти и участием подчиненных в принятии решений.

Суть *либерального стиля управления* состоит в том, что руководитель ставит перед исполнителями проблему, созда­ет необходимые организационные условия для их работы, определя­ет ее правила, задает границы решения, а сам отходит на второй план, оставляя за собой функции консультанта, арбитра, эксперта, оцени­вающего полученные результаты.

По мнению *Ф. Фидлера,* руководитель изменить себя и свой стиль управления, как правило, неспособен, поэтому нужно исходя из ситуации и стоящей задачи помещать его в те условия, когда он сможет наилучшим способом себя проявить.

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

В соответствии с *ситуационной концепцией* П. Херсли и К. Блан-шара сформулированы четыре основных стиля руководства, суть самого простого из которых заключается в *указаниях* не­зрелым, не способным и не желающим отвечать за свою работу сотрудникам, что и как нужно делать.

Американские исследователи П. Ханзейкер и Э. Алессандра раз­работали типологию поведения работников и предложили соответствующие стили руководства ими, положив в основу такие черты характера людей, как контактность и стремление к самоутвержде­нию, которые могут быть низкими и высокими.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Барков С.А. Управление персоналом. М., 1996
2. Галенко В.П. Управление персоналом и стратегия предприятия. СПб, 1994.
3. Дизель Пол М., Мак Кинли Уильям Р. Поведение человека в организации. М. 2000
4. Друкер П. Эффективный управляющий. М., 2001
5. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 2002.
6. Пушкарев Н.Ф. Кадровый менеджмент: отечественный и зарубежный опыт.
7. Якокка Л. Карьера менеджера. М., 1995.