Введение

Исследуя стили деятельности руководителей методом Р. Блейка, мы сталкиваемся с проблемой нарушения баланса, в стиле деятельности руководителей, между направленностью на процессы и на человека.

Этим определяется актуальность работы. Нарушение баланса, смещение направленности может приводить к снижению показателей производства или обострения конфликтов в коллективе, что негативно сказывается на производительности труда.

Целью настоящей работы является исследование стилей деятельности руководителей санатория «Радуга» и разработка рекомендаций по корректировке их стилей.

Задачи работы:

1. Исследовать теоретические аспекты стилистики деятельности руководителя и влияние стиля управления на показатели производства.
2. Исследовать стиль деятельности руководителя методом Р. Блейка на базе санатория «Радуга»
3. Разработать рекомендации по корректировке стилей деятельности руководителей санатория «Радуга»

Объектом исследования настоящей работы является деятельность руководителей организации.

Предметом исследования является влияние стилей деятельности руководителей на эффективность управленческой деятельности.

1. Понятия и сущность стиля деятельности руководителя
	1. Определения стиля деятельности руководителя

Понятие о стилях руководства предложил К. Левин, который изучал их вместе со своими сотрудниками Р. Липпит и Р. Уайт (С. Levin., R. Lippett., R. К. White, 1939), обратившись к особенностями руководства детским коллективом. Ими выделены две стороны руководства: содержание решений, предложенных лидером группе, и техника (приемы, способы) их осуществления.

С тех пор стилям руководства в социальной, педагогической и спортивной психологии уделяется большое внимание. Особенно интенсивно этот вопрос изучался отечественными исследователями в 1970-1980-е гг. (В. Г. Афанасьев, 1977; И. П. Волков, 1973; А. Л. Журавлев, 1983; А. А. Русалинова, 1980; и др.).

С точки зрения А. А. Русалиновой (1980), стиль руководства — это стабильно проявляющиеся особенности взаимодействия руководителя с коллективом, формирующиеся под влиянием как объективных, так и субъективных условий управления, личных особенностей руководителя.

Главный критерий, заложенный в самой сути управления, заключается в формах реализации руководителем своих полномочий. Степень, до которой руководитель делегирует свои полномочия и типы власти, используемой им, решающим образом влияют на манеру его поведения, на стиль руководства.

Стиль деятельности менеджера – это индивидуально-типическая и относительно устойчивая система способов, методов и приемов воздействия на людей, необходимая для решения задач и достижения целей (О.С. Виханский, А.И. Наумов, 2004).

Журавлев А. Л. и В. Ф. Рубахин (1976) под стилем руководства подразумевают индивидуально-типологические особенности целостной, относительно устойчивой системы способов, методов, приемов воздействия руководителя на коллектив с целью эффективного и качественного выполнения управленческих функций.

Стиль руководства — это интегративная характеристика деятельности руководителя, в которой отражаются его личностные качества, взаимоотношения с подчиненными и особенности деятельности (Н. В. Ревенко, 1980).

Если понятие «позиция» фиксирует установки на то, что собирается делать субъект власти, то понятия «стиль» выражает то, как он это будет осуществлять. Стиль – это система, включающая многие составляющие триады «индивидуальность менеджера – ситуация – индивидуальность исполнителя». С точки зрения социального менеджмента стиль деятельности менеджера – важнейшая компонента стратегий (С.Н. Тидор, 2006).

Из выше описанных определений, можно сделать вывод, что стиль деятельности включает в себя:

- индивидуальные особенности руководителя, как личности;

- систему способов, приёмов, методов для воздействия на объект управления;

- направленность на результат и достижения целей.

* 1. Классификация стилей деятельности

Различные авторы предлагают свои основания для описания стилей руководства.

Например, Мак-Грегор разработал две модели руководителей — Х и У. В соответствии с первой руководитель должен непременно обладать чертами диктатора, поскольку полагает:

* люди обычно не любят работать и стараются уклониться от своих обязанностей;
* работников нужно заставлять трудиться, манипулировать ими, угрожать и наказывать, чтобы добиться выполнения стоящих перед организацией целей;
* люди хотят быть направляемыми, стремясь к защите и избегая ответственности.

Руководитель, соответствующий модели У, исходит из прямо противоположных представлений:

* людям нравится работать, и для многих в труде скрыт источник удовлетворения;
* большинство работников руководствуются самодисциплиной и не нуждаются в угрозах; они также заинтересованы в достижении общих целей;
* многие не только избегают ответственности, но, напротив, стремятся к ней;
* способности к творчеству в решении организационных проблем присущи не только избранным руководителям;
* поощрение является наилучшим способом для того, чтобы вдохновить людей на выполнение задач, стоящих перед организацией.

Наиболее распространенная классификация стилей — та, которая корнями уходит в представления К. Левина. Согласно ей выделяются автократический (авторитарный), демократический и либеральный (попустительский) стили, различающиеся по степени сосредоточенности у руководителя функций руководства и участии его и руководимого им коллектива в принятии решений.

Если руководитель стремится концентрировать власть в своих руках, берет на себя всю ответственность за результаты, оставляет за собой решающее слово в любом вопросе, то возникает авторитарный тип руководства. Авторитарный стиль также характеризуется преобладанием единоличных способов управления, применением главным образом административных средств воздействия на подчиненных. Руководитель – автократ не советуется с подчиненными, решения принимает единолично, тон обращения к подчиненным категоричный, приказной, инициативные предложения отвергает, часто прибегает к санкциям, не проявляет должной заботы о подчиненных, исполнителях.

Демократический стиль характеризуется сочетанием научных принципов руководства с максимальным использованием инициативы и творчества подчиненных, широким привлечением к управлению членов коллектива. Тон обращения руководителя с подчиненными товарищеский, располагающий к сотрудничеству. Руководитель отдает предпочтение методам убеждения и стимулирования. К санкциям прибегает лишь тогда, когда все другие методы исчерпаны. Демократический стиль исходит из мотивированности людей потребностями более высокого уровня – в социальном взаимодействии, в успехе, в самоутверждении. При таком стиле создается ситуация, при которой люди могли бы самоактуализировать себя, а работа как таковая была бы для них мотиватором, т.е. обеспечивала внутреннюю мотивацию деятельности. При таком стиле повышается качество работы и особенно оригинальность исполнения.

Либеральный тип руководителя склонен в максимальной степени делегировать другим ответственность, зачастую идти на поводу у работников, предоставлять полную свободу, граничащую с попустительством. Либеральный (пассивный) стиль характеризуется невмешательством руководителя в ход работы. Задачи ставятся в самой общей форме. Контроль исполнения слабый. Все это не способствует укреплению дисциплины, организованности и порядка. При либеральном руководстве значительно снижается и объем и качество работы по сравнению с демократическим. Исполнители сами, как правило, начинают выражать неудовлетворенность таким стилем.

Поскольку, как считает А. Л. Журавлев, стиль руководства одновременно включает в себя три в разной степени выраженных компонента: директивность, коллегиальность и невмешательство (попустительство), то, кроме трех крайних типов, автор выделяет и промежуточные: директивно-коллегиальный, директивно-попустительский, попустительски-коллективный, а при равенстве разных компонентов — промежуточный и смешанный. Кроме того, по степени выраженности компонентов каждый из них делится на невыраженный, оперативный и выраженный. На нижнем уровне управления наиболее распространен смешанный стиль, на среднем и высшем — директивный и попустительский.

Существуют и иные классификации стилей руководства. Л. Д. Кудряшова (1986) выделяет следующие типы руководителей.

1. «Регламентатор». Его идеал — полная регламентация деятельности подчиненных в должностных инструкциях и приказах.

2. «Коллегией». Видит залог успеха деятельности в коллективных формах принятия решений.

3. «Спринтер». Хорошо реагирует на быстро меняющиеся управленческие ситуации, своевременно принимает решения.

4. «Объективист». Главный упор делает на объективные факторы, влиянием которых объясняет успехи и неудачи.

5. «Волокитчик». Старается всячески оттягивать решение проблем и выполнение указаний.

6. «Максималист». Не признает «мелкие» проблемы руководства, неудовлетворен, если подчиненный выполнил задание просто хорошо, всегда стремится к максимально достижимому и требует этого.

7. «Организатор». Считает главным решение ключевых проблем, разработку эффективного и реально выполнимого плана.

8. «Хлопотун». Его девиз: «Руководство состоит из мелочей». Такой руководитель держит в голове множество мелких дел, пунктуален, дисциплинирован, исполнителен, однако тонет в «текущих» делах, не может отличить главное от второстепенного.

Ниномийя И. (]. S. Ninomiya, 1988) предложил следующую классификацию стилей руководства.

1. «Патриарх». Старается обеспечить полный контроль над всеми аспектами деятельности подчиненных, от которых требуется безоговорочная исполнительность. Подчиненные не привлекаются к подготовке решений.

2. «Птица страус». Ориентируется на свой статус, стремится избежать конфликтов, боится различий во мнениях. Для такого руководителя характерен высокий уровень компетенции; вместе с тем он более подходит на роль ассистента, поскольку ему не хватает инициативы и гибкости.

3. «Индивидуалист». Стремится все сделать сам; подчиненные у такого руководителя обычно лишены всякой инициативы, быстро теряют интерес к делу.

4. «Педант». Все желает знать в самых подробных деталях, выступает против коллективного принятия решений, нередко никому не доверяет.

5. «Политик». Не показывает, что имеет собственное мнение, хорошо чувствует конъюнктуру.

6. «Посредник». Хорошо знает людей, коммуникабелен, сторонник группового принятия решений и совместного творчества. Склонен к компромиссам в любой момент, не способен проявить волю, когда того требует обстановка.

7. «Прилежный бобер». Сам готовит план деятельности для себя и для подчиненных, успех своей деятельности оценивает по чисто формальным показателям (числу написанных или исполненных деловых бумаг). Не ориентирован на высокий конечный результат. Главное для него — сам процесс работы.

Ниномийя И. считает, что эти стили руководства встречаются не изолированно друг от друга, а в различных комбинациях.

В создании подобных классификаций на западных психологов существенное влияние оказали представления Ф. Фишера. Как он полагал, стили деятельности выделяются в зависимости от того, какова направленность руководителя — на решение задачи или на взаимоотношения с подчиненными. Используя этот подход, ряд психологов выдвинули свои классификации стилей руководства.

Лайкерт Р. (R. LiKert, 1961) пишет о четырех стилях:

1. Эксплуататорски-авторитарном;

2. Благосклонно-авторитарном, когда руководитель поддерживая авторитарные отношения, иногда приглашает подчинённых к принятию решения;

3. Консультативно-демократичном, когда руководитель стремится к взаимодействию с коллективом;

4. Стиль ориентированный на подчинённого, на групповое принятие решений, на делегирование полномочий, на объективную мотивацию.

Херси Р. и К. Бланшар (R. Hersey, К. Blanshard, 1982) считают, что стили руководства (лидерства) определяются «зрелостью» исполнителей: их желанием достичь поставленных целей, образованием и опытом, готовностью нести отвеет-венность за свое поведение. В соответствии с этим они выделяют четыре стиля:

1. Указания: когда исполнители незрелые, заметна высокая ориентация на задачу и низкая — на взаимоотношения;

2. Продажи: когда уровень зрелости исполнителей средний, и они ориентированы на задачу и на взаимоотношения;

3. Ориентации на участие в принятии решений: когда зрелость исполнителей можно охарактеризовать как умеренно высокую, ориентация на взаимоотношения высокая, а на задачу — низкая;

4. Делегирования: когда уровень зрелости исполнителей высокий, а вот ориентация на задачи и взаимоотношения низкая.

Американские исследователи Р. Хаус, Т. Митчелл (R. Hous, T. Mitchell, 1974) выделили четыре типа руководства.

1. Поддерживающее руководство (дружеское отношение руководителя к под-чиненнным, интерес к их потребностям и статусу).

2. Директивное руководство (четкая регламентация действий подчиненных, контроль за выполнением задания).

3. Разделяемое руководство (стремление консультироваться с подчиненными и учитывать их предложения).

4. Руководство, ориентированное на достижение (акцент на высококачественное выполнение задания).

Блейк Р. и Дж. Мутон (R. В1аке, J. Mouton, 1969) выделяют пять стилей руководства.

1. Управление в духе загородного дома: уделяется большое внимание удовлетворению потребностей людей, что создает благоприятную почву для создания в коллективе комфортной и дружелюбной атмосферы.

2. Обедненное управление: прилагается минимум усилий для достижения необходимых производственных результатов.

3. Власть — подчинение: человеческие аспекты присутствуют в минимальной степени, главное — производственный результат.

4. Организационное управление: балансирование между необходимостью в достижении производственных результатов и поддержанием на удовлетворительном уровне морального настроя рабочих.

5. Групповое управление: производственные успехи определяются преданными своей работе людьми, взаимоотношения между которыми основаны на доверии, уважении и взаимозависимости.

* 1. Особенности влияния стиля деятельности руководителя на показатели производства

Выяснение этого вопроса затруднено тем, что у разных авторов, как это показано выше, имеются различные подходы к классификации стилей руководства.

Как показали еще исследования К. Левина, у руководителя с демократическим стилем руководства стремление к творчеству, уровень общей удовлетворенности работой и благоприятными отношениями выше. Однако у руководителя, характеризующегося автократическим стилем, были самыми высокими показатели эффективности деятельности группы. Попустительский стиль руководства приводил к беспорядкам, увеличению фрустрированности и конфликтности, а это способствовало снижению качества работы группы.

Начнем с распространенной в нашей стране классификации, когда выделяются авторитарный, демократический и либеральный стили. В итоге анализа многих исследований, который осуществил один из зарубежных авторов, выяснилось следующее: в 11 из них исследователи обнаружили лучшее усвоение учащимися знаний при демократическом стиле руководства учителя, а в 8 работах доказывается, что лучше всего авторитарный стиль. В ряде работ также показано, что при демократическом стиле руководства достигаются лучшая групповая сплоченность и удовлетворенность учащихся, а вот относительно групповой продуктивности заметных преимуществ того или иного стиля руководства выявлено не было (Р. Л. Кричевский, 1977; А. Ю. Максаков, 1990; Р. X. Шакуров, 1982; Р. Стогдилл, [R. M. Stogdill], 1974).

Волкова О. В. (2002) соотнесла социально-психологический климат со стилем руководства, которого придерживается руководитель. По всем показателям уровня зрелости коллектива преимущество было за демократическим стилем. Трудовая ситуация почти по всем показателям тоже была лучше при руководителе-демократе.

Журавлев А. Л. и В. Ф. Рубахин (1976) относят к числу наиболее эффективных с точки зрения продуктивности коллектива и его психологического климата коллегиальное (демократическое) и смешанное руководство. При этом указывается на динамический характер стиля руководства, который обусловливается социально-психологическим своеобразием коллектива и объективными условиями деятельности, а также типологическими и личностными свойствами руководителя.

Петровский А. В. и В. В. Шпалинский (1978), Р. С. Немов (1981) считают, что для групп разного уровня развития требуются и различные стили руководства. Для коллектива, в котором каждый ее член «знает свой маневр», наиболее подходят демократический и попустительский стили. Для диффузной же группы, не готовой к самоуправлению, они окажутся наименее подходящими, так как предоставление ей самостоятельности может лишь дезорганизовать групповую деятельность. В этом случае требуется авторитарный стиль руководства. Кроме того, последний необходим и при лимите времени на принятие решения, когда рассуждать и спорить просто некогда.

Дж. Гольдберг (J. Goldberg, 1985), ссылаясь на некоторых авторов, отмечает, что наиболее эффективен стиль, ориентированный на конечный результат деятельности, а также стиль делегирования, предполагающий отбор лидера и передачу ответственности на низший уровень управления деятельностью. По мнению Р. Блейка и Дж. Мутона, наиболее эффективным является стиль, опирающийся на групповое управление.

Согласно Ф. Фидлеру (F. Fiedler, 1967), эффективность применения того или иного стиля руководства зависит от трех основных факторов: силы позиции руководителя, структуры задачи и отношений между руководителем и членами группы.

Спрашивается, что же следовало бы поменять, если определенный стиль руководства оказывается в данной конкретной ситуации неэффективным: сам этот стиль, ситуацию или руководителя? Ф. Фидлер предлагает изменить условия, поскольку считает: стиль руководства выражает некоторую совокупность личностных черт руководителя. Напротив, как утверждают Р. Л. Кричевский и М. М. Рыжак (1985), Р. С. Немов, М. Шоу (М. Shaw, 1971), лучше поменять стиль. Однако, учитывая, что последний обусловлен личностными особенностями и свойствами темперамента и нервной системы, сделать подобное окажется делом непростым, требующим определенного времени и насилия над собой. Поэтому быстро приспособиться к новой ситуации за счет выработки нового стиля как устойчивого психологического образования не удастся. Если же оперативно менять способы руководства, то это будет уже не стиль, а тактика.

Ситуацию тоже изменить трудно, так как она может быть связана с постоянными факторами, не зависящими от воли человека. Поэтому легче всего, казалось бы, поменять руководителя. Однако эффективность руководства, хотя и определяется во многом его стилем, зависит не только от него, но и от квалификации данного человека, наличия у него организаторских качеств и т. д. Поэтому стиль руководства не может служить главным критерием подбора руководителя для того или иного коллектива. Кроме того, надо учитывать еще и отношение подчиненных к определенному стилю руководства, которое, естественно, может быть разным.

Если до сих пор речь шла о том, какой стиль руководства более эффективен в разных ситуациях, то Б. Б. Косов (1983) пошел обратным путем: он попытался выявить, какими способами руководят успешные и неуспешные руководители. Автор посчитал, что есть такие динамические показатели, в которых успешный руководитель обязательно должен превосходить менее успешного, и по ним возможно прогнозировать успешных руководителей. К таким показателям Б. Б. Косов отнес самообладание, эмоциональную устойчивость, умение организовать эффективное взаимодействие исполнителей и др. Это действительно важные составляющие успешного руководства. Но стиль не определяется по успешности деятельности руководителя. Один и тот же стиль может сделать руководителя как успешным, так и неуспешным в зависимости от того, в какой ситуации тот оказывается.[[1]](#footnote-1)

Считаем необходимым привести ряд терминов используемых в работе (Таблица 1).

Таблица 1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Термин | Определение |
| 1 | Личность | Это человек со своими, полученными от природы, общения и воспитания особенностями. |
| 2 | Власть | Способность, право и возможность распоряжаться кем-либо, чем-либо, оказывать решающее воздействие на судьбы, поведение и деятельность, нравы и традиции людей с помощью различного рода средств – закона, права, авторитета, воли, принуждения. |
| 3 | Стиль управления | Индивидуально-типическая и относительно устойчивая система способов, методов и приемов воздействия на людей, необходимая для решения задач и достижения целей. |
| 4 | Иерархия | Расположение частей или элементов целого в порядке от высшего к низшему. |
| 5 | Лидерство | Это естественный социально-психологический процесс в группе, построенной на влиянии личного авторитета человека на поведение группы. |

1.4 Общая характеристика санатория «Радуга»

Санаторий Радуга основан в 1937 году. Санаторий Радуга является государственным учреждением. Адрес размещения: Краснодарский край, г. Сочи, ул. Виноградная, д. 5. Санаторий Радуга

Профиль санатория – общетерапевтический со специализацией на лечении заболеваний сердечно-сосудистой системы, опорно-двигательного аппарата, нервной системы, а также гинекологических, урологических, кожных заболеваний, заболеваний глаза, уха, горла, носа и болезней цивилизации – стресса, переутомления, неврастении.

Климатические целебные факторы в «Радуге» используют максимально: для этого есть все условия. И прежде всего - прекрасно оборудованный пляж. Оздоровительные процедуры - аэрофитотерапия, спортивный комплекс, бассейн.

Важное место в лечебном комплексе санатория занимают лечебное питание, активный отдых, спорт и развлечения. Большое внимание уделяется диетическому питанию. В лечебной практике приняты 15 диет, для каждой из которых четко сформулированы показания. Помимо диет в лечебной практике выделены разгрузочные диеты, предназначенные для выведения из организма продуктов обмена, излишков натрия и жидкости в целях улучшения обмена веществ.

Медицинский профиль санатория:

- общетерапевтический со специализацией на лечении заболеваний

- опорно-двигательного аппарата;

- сердечно-сосудистой системы;

- урологии и гинекологии;

- центральной и периферической нервной системы;

- органов зрения, дыхания и кожи.

Для проведения диагностики и санаторно-курортного лечения в санатории работает 13 врачей по 22 специальностям, (гинеколог, врач функциональной диагностики, УЗИ, стоматолог, дерматолог, окулист, ЛОР, аллерголог, педиатр, гастроэнтеролог, проктолог, эндоскопист, климатолог, косметолог, терапевт, врач-клинической и биохимической лаборатории).

Для проведения диагностики и лечения в санатории работают кабинеты: гинекологии, функциональной диагностики, УЗИ, ингаляторий, физиотерапии, стоматологии, дерматологии, окулиста, ЛОР, аллерголога, педиатра, гастроэнтеролога-проктолога, мониторинговой очистки кишечника, пневмокомпрессии, электростимуляции, массажные, компьютерной диагностики, психо и иглорефлексотерапии, лечебной физкультуры и ритмической гимнастики, кислородные коктейли, солярий, водолечебница (где отпускаются 27 наименований различных процедур), клиническая и биохимическая лаборатория оснащенные в полном объеме необходимым медицинским оборудованием.

Организационная структура санатория «Радуга». Рис 1

Рис 1

Рассмотрим каждое подразделение санаторного комплекса подробнее (см. рис. 1).

Подразделение «Администрация» состоит из 2-х человек – генерального директора и его заместителя. В их непосредственном подчинении находятся секретарь и юрист.

Подразделение «Регистратура» включает в себя два отдела:

- отдел регистратуры - занимается регистрацией поступающих и выписывающихся пациентов (состоит из 6-ти человек);

- архивный отдел – занимается ведением архивов со сведениями о пациентах (личные данные, диагноз заболевания, назначенные системы лечения и питания).

В отделе работают 8 человек. Всего в составе регистратуры находятся заведующий регистратуры и 6 сотрудников подразделения.

Финансовый отдел занимается ведением данных о финансах санатория; состоит из 10 человек и непосредственно начальника финансового отдела.

Бухгалтерия осуществляет контроль за денежными потоками санаторного комплекса; в составе отдела – главный бухгалтер и 8 штатных бухгалтеров.

Жилой комплекс санатория обеспечивает проживание пациентов в номерах санатория; он включает в себя:

- заведующий жилым комплексом – контролирует процесс размещения пациентов в номерах;

- отдел администраторов, которые непосредственно производят подбор номера для пациента и размещают его; отдел состоит из 15 человек;

- прачечная – осуществляет стирку и глажение белья; состоит из 15 человек;

- технический персонал - осуществляет уборку номеров; включает 20 человек.

Лечебный комплекс санатория проводит диагностику и лечение пациентов. В составе подразделения находятся:

- заведующий лечебным комплексом – контролирует процесс лечения пациентов;

- диагностическое отделение - проводит обследование пациента, ставит диагноз заболевания; отделение включает 15 человек;

- лечебное отделение – назначает систему лечения и проводит лечебные процедуры. Персонал отдела включает 30 человек;

- Фармацевтическое отделение – проводит консультирование пациентов по лекарствам, назначает необходимый каждому набор лекарств и осуществляет заказы лекарственных препаратов со склада. Персонал отделения – 10 человек.

Комплекс питания занимается подбором системы питания для каждого пациента в зависимости от его заболевания и диагноза, поставленного врачом-диетологом. В состав комплекса входят:

- заведующий комплексом питания - контролирует процесс выбора системы питания и непосредственно процессом питания пациентов;

- отделение врачей-диетологов - проводит обследование пациента, ставит диагноз, назначает систему питания; отделение включает 15 человек;

- кухня – осуществляет приготовление блюд в соответствии с системой и рационом питания каждого пациента; состоит из 30 человек;

- столовая – занимается кормлением пациентов в соответствии с системой и рационом питания каждого из них; состоит из 25 человек.

Спортивный комплекс предоставляет возможность пациентам посещать спортивный зал, бассейн и т.д. В состав комплекса входят:

- заведующий спортивным комплексом;

- спортивное отделение.

Культурно-развлекательный комплекс занимается культурно-развлекательными программами для пациентов санатория (кино, вечера отдыха, праздничные программы и т.д.). В состав комплекса входят:

- заведующий культурно-развлекательным комплексом;

- культурно-развлекательное отделение.

Материально-технический отдел проводит небольшие ремонтные работы, а также осуществляет снабжение всех подразделений санатория хозяйственным инвентарем и хранение этого инвентаря. В состав отдела входят:

- заведующий материально-техническим отделом – контролирует работу своего отдела;

- материально-техническая часть - осуществляет снабжение всех подразделений санатория техническим инвентарем; в его составе 7 человек;

- отдел ремонта - проводит небольшие ремонтные работы; включает 12 человек;

Подразделение «Склады» занимается заказом продуктов питания, медикаментов и материальных средств, их хранением и доставкой в подразделения. В составе подразделения находятся:

- заведующий складами – контролирует работу складов;

- склад материальных средств – состоит из 15 человек;

- склад лекарственных препаратов – состоит из 20 человек;

- склад продуктов питания – состоит из 20 человек.

Организационная структура санаторного комплекса является линейно-функциональной, т.к. все руководители (заведующие) всех подразделений управляют только своим отделом (или отделами) напрямую, т.е. линейно, и только заместитель генерального директора осуществляет руководство всеми подразделениями, находящимися на более низком уровне организационной структуры санатория, т.е. является функциональным руководителем.

К высшему уровню управления в данной организационной структуре относятся: ген. директор, зам. ген. директора, заведующий финансовым отделом, а также главный бухгалтер и заведующий регистратурой.

К среднему уровню управления в данной организационной структуре относятся: заведующие жилищным, лечебным комплексами, комплексом питания, заведующий складами и заведующий материально-техническим отделом.

К низшему уровню управления относятся: старший архива, старший повар, старший столовой. И главные ответственные каждого из складов.

Глава 2. Исследование стиля деятельности руководителей методом Р. Блейка на базе санатория «Радуга»

2.1 Метод исследования стиля деятельности Роберта Блейка

Целью данной работы является исследование стиля руководителй, а также выявление особенностей стиля деятельности руководителей производственного предприятия в качестве которых выступили руководители санатория «Радуга».

Описание и суть метода.

В популярной в менеджменте теории Блейка, все поле деятельности менеджера можно разделить на две составляющие – управление делами (производственным процессом) и руководство людьми. Причем разделение не означает изолированности этих составляющих друг от друга, а наоборот согласно системному подходу управление делами и руководство людьми выступает как единый процесс, как взаимосвязанные цели. Схематично это можно представить в виде модели, основанной на двумерном понимании стиля деятельности менеджера. Схематичное описание модели предполагает наличие двух векторов, которые отражают направленность руководителя на дело (вектор «Д») и на людей (вектор «Л») (рис. 1). Вектора выходят из общей точки под углом 90 градусов. Различные соотношения уровней направленности на дело и на людей проявляются в различных стилях деятельности менеджера.

Для системного анализа взаимосвязанности двух выделенных направленностей введен индекс «общий стиль деятельности» (ОСД).

ОСД – это предполагаемый эффект от управления производством и руководство людьми, которого может достигнуть конкретный менеджер. На схеме, где изображены векторы «Д» и «Л» условно разобьем каждый вектор на три равные части (уровни) и обозначим уровни: 1- низкий, 2- средний, 3- высокий уровни направленности руководителя. С позиций системного подхода в модель введен третий вектор для отображения суммарного взаимодействия векторов «Д» и «Л». Обозначим его как вектор ОСД. Он отражает степень сбалансированности направленности руководителя на дело и на человека с учетом факторов внешней и внутренней среды.

Д

#  *Д*

# *ОСД*

#  *Л*

15

15

 1 – высокий уровень

10

10

 2 – средний уровень

5

 5

 3 – низкий уровень

Рис. 2. Модель стиля деятельности руководителя в зависимости от направленности на людей и на дело

Для численного расчета величины «ОСД» проводится линия из точки, соответствующей уровню направленности руководителя на дело в точку, соответствующую уровню направленности руководителя на человека. Эта линия пересечет в некотором месте вектор интегрального стиля деятельности. Место пересечения и является численным значением показателя интегрального стиля деятельности.

Для получения данных для анализа используют метод опроса. Это не изобретение социологов. Во всех отраслях знания, где для получения информации исследователь обращается к человеку с вопросом, он имеет дело с различными модификациями этого метода.

Специфика метода опроса состоит, прежде всего, в том, что при его использовании источником первичной социологической информации является человек (респондент) – непосредственный участник исследуемых процессов и явлений.

В качестве метода опроса был выбран групповой анкетный опрос.

Для получения данных анализа была разработана анкета, на основе методики, приведенной А. Алексеенко, включающая 30 вопросов, 15 из которых выявляют направленность на людей, 15 – на дело (приложение 1). Фразы анкеты отображают различные формы управленческого поведения, но некоторые были структурированы, так как во время опроса давались неточные ответы и сама постановка вопроса была не очень красивой. Например, «разрешаю членам группы работать таким способом, который им представляется наилучшим». Структурированное – «Допускаю, чтобы подчиненные устанавливали свой собственный темп, режим, порядок выполнения работы»

Для составления опросника каждое из профессионально-важных качеств формулируется в виде четкого высказывания. Для удобства выбора оценки после соответствующего высказывания предлагается пять возможных ответов, по-разному характеризующих деятельность оцениваемого по данному параметру. Необходимо отметить тот вариант, по которому, вероятнее всего руководитель действовал бы в предлагаемой ситуации: всегда, часто, иногда, редко, никогда.

Инструкция.

В целях изучения некоторых аспектов деятельности управленческого персонала просим заполнить предлагаемый опросник, (Приложение 1) по каждому высказыванию поставив «+» в соответствующей графе предлагаемой оценочной шкалы (всегда, часто, иногда, редко, никогда).

Подсчет результатов опроса.

Для подсчета результатов обследования используется следующая схема.

1. Обведите кружком порядковые номера следующих позиций Вашей анкеты: 7, 10, 16, 17, 22, 24, 29.

2. Проставьте по единице (1) рядом с теми обведенными порядковыми номерами, на которые Вы ответили «редко» (Р) или «никогда» (Н).

3. Также проставьте по единице рядом с теми не обведенными порядковыми номерами, на которые Вы ответили «всегда» (В) или «часто» (Ч).

4. Теперь обведите кружком уже не порядковые номера, а те единицы, которые Вы поставили рядом со следующими номерами анкеты: 1, 3, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 27. Если рядом с какими-то номерами единицы не окажется, то ничего не обводите.

5. Подсчитайте приведенное количество обведенных единиц, то есть Л (либеральность).

Л = Кол-во обв. единиц / 20

6. Подсчитайте приведенное количество не обведенных единиц , то есть А (авторитарность).

А = кол-во не обв. единиц / 20

7. Вычислите значения направленность на людей и направленность на дело:

Нл = Л\*5 =…; и Нд = А\*5 =…;

8. Занести количественные результаты оценки в таблицу 2

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  Л |  А |  Н л |  Н д |
|  … |  … |  …% |  …% |

Таблица 2

На основе полученных данных проведенного исследования руководителей, будет осуществлен сопоставительный анализ направленности их стилей.

Математический аппарат обработки данных.

1. «Сырые» индивидуальные показатели выводятся путем подсчета ответов на вопросы, поставленные в анкете. Общей «сырой» оценкой в целом является сумма оценок, полученных при сложении результатов ответов экспертов на соответствующие вопросы.

2. Для сопоставительного анализа характеристик проводятся следующие вычислительные процедуры:

– определение средней оценки по различным группам экспертов (Хср)

 ∑ Хi

Хср =

 n

где: Хi - балл по i-му показателю; n - число показателей.

Результаты социально-психологического исследования должны обрабатываться с помощью персонального компьютера программой EXСEL.

Для подсчета индекса «ОСД» математическим способом используется формула:



где: Нд - величина направленности на дело; Нл - величина направленности на людей.

Чтобы определить общий стиль руководства, необходимо отметить количество очков, полученных за направленность на дело, на шкале стрелки «Д», а количество очков за направленность на человека – на стрелке «Л» (рис. 1). Соединить эти точки прямой линией. Точка, в которой прямая пересекает стрелку стиля руководства, показывает количество очков руководителя на шкале и степень сбалансированности ориентации на дело и на человека.

Направленности на дело и на людей, в зависимости от набранных очков, делятся на уровни:

– от 0 до 5 очков – низкая направленность;

– от 5 до 10 – средняя;

– от 10 до 15 – высокая направленность на дело или на людей.

Необходимо отметить, что в практическом плане крайне мало методик, позволяющих в реальной деятельности оценить стиль работы менеджера, особенно это касается отечественного менеджмента, где эта проблема в настоящее время очень актуальна.

2.2 Исследование стиля деятельности руководителей санатория «Радуга»

Работа проводилась на базе санатория «Радуга».

Интервьюер предварительно приехал в учреждение и познакомился с руководителями выбранного участка. Кратко рассказал о целях исследования, обсудил вопрос о времени, месте и форме проведения. Непосредственно перед опросом респондентам кратко были представлены цели и задачи исследования.

Напомним, что под предприятиями рекреационной сферы понимаются такие организационные объединения, которые специализируются на предоставлении рекреационных услуг (отдых, лечение, профилактика) гражданам.

Данные для расчета показателя ОСД получают из анкеты, которая разработана на основе методик Т. Санталайнена и А. Алексеенко и адаптирована к условиям санаторно-курортной сферы [1, 34].

Всего было опрошено 12 руководителей.

Полученные данные опроса фиксируются в таблице 3.

На основе полученных данных необходимо рассчитать индекс общего стиля деятельности (ОСД), характеризующий эффективность работы каждого руководителя, по формуле приведённой выше.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Руководители | Направленность на дело (X) | Направленность на людей (Y) | Индекс общего стиля деятельности |
| 1 | 12 | 6 | 5.64 |
| 2 | 13 | 4 | 4.31 |
| 3 | 11 | 4 | 3.90 |
| 4 | 12 | 10 | 7.69 |
| 5 | 4 | 14 | 6.58 |
| 6 | 13 | 2 | 9.50 |
| 7 | 15 | 3 | 3,53 |
| 8 | 4 | 15 | 4,45 |
| 9 | 14 | 4 | 4,38 |
| 10 | 15 | 2 | 2,48 |
| 11 | 12 | 12 | 8,46 |
| 12 | 12 | 4 | 4,23 |

Таблица 3

Из проведённого исследования можно сделать выводы, что в нашем примере наиболее распространенным типом руководителя стал автократический. Этот стиль реализуют около 8 человек. Абсолютных демократов 2. Руководителей же со сбалансированным стилем тоже 2.

Чрезмерная ориентация руководителей на автократическое управление требует его совершенствования в сторону направленности на человеческий фактор. Тем более, что управление по принципу менеджмента основано на смещение «центра тяжести» в управленческой деятельности, прежде всего, на проблемы человека. В нашей работе практически показано, что такая работа в области перестройки стиля деятельности современного менеджера необходима.

Далее мы разработаем рекомендации для руководителей санатория «Радуга» с целью корректировки их стиля деятельности.

Глава 3. Разработка рекомендаций по корректировке стиля руководителей санатория «Радуга»

Из проведённого исследования можно сделать выводы, что в нашем примере наиболее распространенным типом руководителя стал автократический. В нем сочетаются максимальная забота об эффективности производства (до 15 баллов) с низкой заботой о людях (1-5 баллов).

Автократичный руководитель предполагает, что производственные задачи можно решить только в том случае, если люди находятся под контролем, а их деятельность направляется способом, побуждающим их выполнять высокие производственные задачи. Это, как правило, педантичный профессионал, заранее знающий, как достичь высокого производственного результата, на достижении которого сосредоточены все его усилия. «Человеческий фактор» отстранен от вмешательства в производственные процессы. Руководитель подобного типа обходится без предложений, рекомендаций, советов или другой помощи со стороны. Как правило, такой руководитель высокообразован и имеет большой опыт работы, благодаря чему достигает высоких производственных результатов, который характеризуется значением индекса общего стиля деятельности.

Таким ярким представителем руководителя, реализующий автократичный стиль, в нашем примере является руководитель под номером 10. Его индекс ОСД равен 2,48.

Чрезмерная ориентация руководителей (особенно предприятий рекреационной сферы) на автократическое управление требует его совершенствования в сторону направленности на человеческий фактор. Тем более, что управление по принципу менеджмента основано на смещение «центра тяжести» в управленческой деятельности, прежде всего, на проблемы человека. В нашей работе практически показано, что такая работа в области перестройки стиля деятельности современного менеджера необходима. Это значимый резерв эффективного управления. А реализовать его можно только путем приобретения необходимых навыков управления людьми в процессе обучения.

Поэтому данному руководителю можно дать следующие рекомендации:

- предоставить всем членам группы полную свободу действий в работе;

- давать возможность Вашим подчинённым работать таким способом, который они считают наилучшим;

- видеть в инициативе подчинённых важный фактор повышения эффективности деятельности подразделения;

- стремиться к принятию и реализации нововведений и изменений, которые помогают работе;

- максимально использовать коллегиальные формы управления.

Эти рекомендации помогут повысить уровень направленности руководителя на коллектив и сбалансировать общий стиль деятельности.

Из нашего примера можно выделить руководителя под номером 8, который является ярким представителем демократического управления. Его уровень ОСД равен 4,45.

Поведенческое действие этого руководителя демократа однозначно направлено на людей. Он старается создать на работе все условия для удовлетворения личных и общественных потребностей работников. Функции управления осуществляются таким образом, что в коллективе создается атмосфера дружбы и товарищества. При этом руководитель помимо своей воли и желания ослабляет внимание к решению производственных задач. Для такого типа руководителя главное – это создать атмосферу доброжелательности. Он избегает требовательного отношения к подчиненным, так как считает, что бессмысленно «давить» на людей, потому что любое давление заставит их сопротивляться. Таким образом, они намеренно жертвуют делом ради доброжелательных и дружеских отношений в коллективе.

Такому руководителю можно дать следующие рекомендации:

* Применять приказной тон, голос должен быть, как минимум решительным;
* За неповиновение применять санкции и штрафы согласно уставу и трудовому договору;
* Работу планировать заранее;
* Решения принимать единолично;
* Позиция руководителя – вне группы.

Реализуя эти рекомендации, нельзя полностью отстраняться от демократических методов, иначе можно придти к другой крайности.

Также в нашем примере присутствует руководитель, под номером 11, реализующий оптимальный стиль деятельности, сбалансированный, как на дело, так и на коллектив. Его уровень ОСД равен 8,46.

На схеме (рис. 3) уровень этого руководителя будет выглядеть следующим образом

Рис. 3

Для данного примера, мы можем взять этот уровень за эталон. Где руководитель реализует эффективное управление в сочетании направленности на дело и на человека.

Отсутствует в нашем примере попустительский стиль управления. Руководитель данного типа не испытывает противоречий между требованиями производственной деятельности и потребностями работников, поскольку обоим этим факторам мало придает значения. Сохраняя, так или иначе, свое «присутствие» в организации и одновременно находясь «вне ее», руководитель имеет низкий уровень ожиданий от своей работы. Суть мотивации такого руководителя связана с желанием сохранить свое место в организации. Отсюда его стремление выполнить требуемый минимум. Он стремится оказаться «в тени», не привлекать всеобщего внимания и не сильно интересуется производственными делами.

В целом, по уровням управления, можно дать следующие рекомендации:

 - для высшего уровня управления: ген. директор, зам. ген. директора, заведующий финансовым отделом, а также главный бухгалтер и заведующий регистратурой, необходимо применять методы управления, усиливающие автократичный режим. Ясно очерченные права и обязанности всех ее участников создают условия для оперативного принятия решений.

- для среднего уровня управления: заведующие жилищным, лечебным комплексами, комплексом питания, заведующий складами и заведующий материально-техническим отделом, рекомендуется применять более мягкий стиль. На этом уровне самый многочисленный состав персонала, а взаимодействие между подразделениями является линейно-функциональным. К преимуществам функциональной структуры можно отнести то, что она стимулирует деловую и профессиональную специализацию, уменьшает дублирование усилий и потребление материальных ресурсов в функциональных областях, улучшает координацию деятельности. Поэтому, мы считаем, что для среднего звена, необходимо применять более гуманистический подход. Реализуя коллегиальные формы принятия решений, передачи полномочий персоналу и стремление к нововведениям.

руководитель стиль деятельность

Заключение

В данной курсовой работе мы исследовали основные понятия и сущность стиля деятельности руководителя. Выделили несколько определений стиля деятельности руководителя, наиболее видных исследователей в области менеджмента и психологии, таких как Русалиновой А.А., Журавлева А. Л. и В. Ф. Рубахина. Из их определений сделали вывод, что стиль деятельности включает в себя:

- индивидуальные особенности руководителя, как личности;

- систему способов, приёмов, методов для воздействия на объект управления;

- направленность на результат и достижения целей.

Приведены различные классификации стилей управления, мы выделили классификацию К. Левина, согласно которой выделяются автократический (авторитарный), демократический и либеральный (попустительский) стили. Потому, что она позволяет использовать метод Р.Блейка для исследования стилей руководства.

В результате исследования санатория «Радуга» методом Р.Блейка было установлено, что наиболее распространенным типом руководителя стал автократический. В нем сочетаются максимальная забота об эффективности производства (до 15 баллов) с низкой заботой о людях (1-5 баллов).

Почти втрое-вчетверо меньше чем автократов оказалось демократов. Поведенческое действие руководителя такого типа однозначно направлено на людей.

Отсутствует в нашем примере попустительский стиль управления.

Анализируя результаты проведенных исследований, необходимо отметить, что чрезмерная ориентация руководителей (особенно предприятий рекреационной сферы) на автократическое управление требует его совершенствования в сторону направленности на человеческий фактор.

В результате разработки рекомендации руководителям, санатория «Радуга» основанных на данном исследовании методом Р. Блейка, было предложено:

- предоставить всем членам группы полную свободу действий в работе;

- давать возможность подчинённым работать таким способом, который они считают наилучшим;

- видеть в инициативе подчинённых важный фактор повышения эффективности деятельности подразделения;

- стремиться к принятию и реализации нововведений и изменений, которые помогают работе;

- максимально использовать коллегиальные формы управления.

Эти рекомендации помогут повысить уровень направленности руководителя на коллектив и сбалансировать общий стиль деятельности.

В нашей работе практически показано, что работа в области перестройки стиля деятельности современного менеджера необходима. Это значимый резерв эффективного управления. А реализовать его можно только путем приобретения необходимых навыков управления людьми в процессе обучения.

Список литературы

1. Алексеев А., Пигалов А. Деловое администрирование на практике: инструментарии руководителя. М.: технологическая школа бизнеса, 1994.
2. Блейк Р. Р., Мутон Дж. С. Научные методы управления. Киев, 1990.
3. Вачугов Д. Д., Веснин В. Р. Менеджер и стиль руководства: (Основы менеджмента и рынка) // Соц, политический журнал.- 1993.-№4, 7.
4. Веснин В. Р. Основы менеджмента: Учебник.-М.: Институт международного права и экономики. Издательство «Триада», ЛТД; 1996.-384с.
5. Велков И. Г. Личность руководителя и стили руководства. – М.,1992.
6. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: 2- е изд, учебник.- М.: «Фирма Гордарика», 1996. – 416с.
7. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: Учебник. – Мн.: БГЭУ, 1996.
8. Кудряшова Л. Д. Каким быть руководителю. Л., 1986.
9. Кудряшова Л. Д. Психология управленческой деятельности. – Л.: Лениздат, 1986. – 160с.
10. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер с англ. М.: «Дело», 1993. – 702с.
11. Омаров А. М. Руководитель: Размышления о стиле управления. М., 1987.
12. Тидор С.Н. Психология управления: от личности к команде. – Петрозаводск, «Фолиум», 2006. – 224 с.
13. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 423 с.
1. http://soulsick.ru/content/view/488/106/ - Эффективность различных стилей руководства [↑](#footnote-ref-1)