Кафедра общей и социальной психологии

**Курсовая работа**

по дисциплине: «**ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**»

**Тема: «Влияние стиля руководства на удовлетворенность работой его подчиненных»**

Выполнила: Кошкарова Е.О.

 Группа:

 Принял:

 Дата сдачи:

 Оценка:

 Подпись:

Самара

2005

 **Содержание**

Введение ……………………………………………………………………… 3

Глава 1. Теоретические основы проблемы влияния стилей руководства на удовлетворенность работой коллектива .…………………………………… 5

§ 1.1 Стиль руководства ……………………………………………………... 5

§ 1.2 Классификация стилей с точки зрения различных подходов..……… 6

§1.3 Факторы, влияющие на удовлетворенность работой ……….……….18

Выводы ………………………………………………………………….……24

Глава 2. Эмпирическое исследование влияния стиля руководства на удовлетворенность работой его подчиненных.……………………………25

§ 2.1. Организация и методы исследования .………………………………25

§ 2.2 Результаты исследования удовлетворенность работой и

стиля руководителя. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . 26

§2.3 Анализ полученных данных . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . 28

Заключение…………………………………………………………………. .31

## Список использованных источников …………………………………….. 33

**Введение**

**Актуальность.** Поиск правильного пути руководства людьми в организациях представляет собой сегодня сферу приложения усилий множества людей. В век повышенного спроса на информацию и творчество, быстрых перемен во внешнем мире, многое зависит от того, насколько умело управляют человеком в рыночной организации. Происходящие в последнее время серьезные изменения на российском рынке, заставляют заново переоценивать нормы и ценности руководства людьми в организациях. Проблема стиля руководства – это тема еще сравнительно мало разработанного «пласта» потенциала взаимодействия людей, включенных в совместную деятельность. Стиль не тождественен индивидуальным особенностям человека (характеру, личностным чертам, установкам и др.), а выступает в качестве психологической системы их согласования с совокупностью условий его деятельности и внешней среды (технологиями, требованиями рабочего места, социальными нормами, индивидуальностью партнеров, методами обучения и др.).

**Теоретическая значимость** исследования состоит в том, что в нем раскрыты теоретические основы проблемы, влияния стилей руководства на удовлетворенность работой его подчиненных.

**Степень научной разработанности:** в отечественной психологии проблема влияния стиля руководства на удовлетворенность работой была рассмотрена такими исследователями как: Курт Левин, А.Л.Свенцицкий, Ф.Фидлер, П.Херси, К.Бланшара, Н.В.Ревенко, А.Л.Журавлев, А.А.Русалинова и др.

**Объект:** удовлетворенность работой в организации

**Предмет:** влияние стиля руководства на удовлетворенность работой его подчиненных.

**Гипотеза исследования:** стиль руководителя влияет на удовлетворенность работой его подчиненных.

**Цель исследования:**

Анализ практикуемых и предпочитаемых стилей руководства и их влияние на удовлетворенность работой коллектива.

**Задачи:**

1. проанализировать научную литературу по проблеме влияния, стилей руководства на удовлетворенность работой коллектива.
2. рассмотреть теоретические основы проблемы взаимосвязи стиля руководства и удовлетворенности работой.
3. выявить взаимосвязь стиля руководства и удовлетворенности работой.
4. овладеть навыками выявления влияния стиля руководства на удовлетворенности работой коллектива.

**Структура курсовой работы:** введение, 2 главы, заключение, список использованных источников.

**Глава 1. Теоретические основы проблемы влияния стилей руководства на удовлетворенность работой коллектива.**

**§ 1.1 Стиль руководства**

Слово “стиль” греческого происхождения, первоначально оно означало стержень для писем на восковой доске, а позднее употреблялось в значении “почерк”. Одно из глубоких исследований стиля в современной психологии управления провёл А.А. Журавлёв. Он дал следующее определение: “стиль – это индивидуально-типические особенности устойчивой системы воздействия руководителя на коллектив”. В толковом словаре по управлению сказано “Стиль управления – совокупность наиболее характерных и устойчивых методов решения задач и проблем, используемых руководителями организаций и предприятий в своей практической деятельности”. [8]

По Мескону, стиль руководства – это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчинённым, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению стилей организации. [6]

В современной литературе встречаются множество определений стиля управления. Есть в них что-нибудь общее? Общим в определениях стиля управления является трактовка его как способа воздействия руководителя на подчинённых. По этому, для нас большой интерес представляют два последних определения, так как они более полно отражают понятие стиля управления и охватывают содержание предыдущих определений. *Метод управления* – это совокупность способов и приёмов целенаправленного воздействия руководителя на подчинённых и коллективы, обеспечивающих координацию их действия. Здесь методы – это способы и приёмы управления, существующие объективно, независимо от руководителя, обусловленные достигнутым уровнем и потребностями развития экономики. В отличие от этого, стиль руководства, хотя в основе своей так же объективен, но всё же опосредуется индивидуальными свойствами руководящего лица. [7]

Стиль руководства является принадлежностью всякого аппарата управления. По этому 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. Стиль руководства – это устойчивый комплекс черт руководителя, проявляющихся в его отношении с подчиненными. Иными словами, это способ, которым начальник управляет подчиненными и в котором выражается независимый от конкретных ситуаций образец его поведения. Стиль руководства характеризует не вообще поведение руководителя, а именно устойчивое, инвариантное в нем. Поиск и использование оптимальных стилей руководства призваны способствовать повышению достижений и удовлетворенности работников.[5]

**§ 1.2 Классификация стилей с точки зрения различных подходов.**

Обилие классификаций стиля руководства в теории свидетельствует о сложности этого социального явления. Ученые применили три подхода к определению эффективного стиля лидерства: подход с позиции личных качеств, поведенческий подход и ситуационный.

**Подход с позиции личных качеств** – согласно личностной теории лидерства, известной так же под названием теории великих людей, лучшие из руководителей обладают определённым набором общих для всех личных качеств, и если бы эти качества могли быть выявлены, люди могли бы научиться воспитывать их в себе и тем самым становиться эффективными руководителями. Некоторые из этих изученных черт - это уровень интеллекта и знания, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социальное и экономическое образование и высокая степень уверенности в себе.

**Поведенческий подход** – создал основу для классификации стилей руководства. Согласно поведенческому подходу к лидерству, эффективность определяется не личными качествами руководителя, а скорее его манерой поведения по отношению к подчинённым.

В поведенческом подходе выявляются два основных направления в стиле руководства:

1. Первое – характеризуется минимальной степенью, до которой руководитель делегирует своим подчинённым свои полномочия, стремлением достичь целей любой ценой, не оказывая никакого или минимум доверия сотрудникам.
2. Второе – определяется стремлением лидера достичь целей путем создания деловой доверительной обстановки в коллективе.

В первом случае стиль находится в пределах от авторитарного до либерального, а во втором - от ориентированного на дело до ориентированного на человека. Изучение этого подхода связано с именем выдающегося психолога К. Левина. В 30е годы власти с группой своих сотрудников он провёл в США серию экспериментов, в ходе которых выявил три ставших классическими стиля руководства: авторитарный, демократический, нейтральный (или либеральный). В чём же различия между ними?

**Авторитарный стиль** – отличается чрезмерной централизацией власти, приверженностью к единоначалию в гипертрофированных формах, самовластным решением не только крупных, но и сравнительно мелких вопросов жизни коллектива, сознательным ограничением контактов с подчиненными. Руководитель, придерживающийся этого стиля, догматичен, непременно жаждет подчинения людей своей воле, не терпит возражений и не прислушивается к иному мнению, часто вмешивается в работу подчинённых и жестко контролирует их действия, требует пунктуального следования его указаниям делать, что велено. Если и проводятся совещания, то лишь для соблюдения формальности, ибо решения у руководителя готовы ещё до совещания. Критику не выносит и не признает своих ошибок, однако сам любит покритиковать. Придерживается того мнения, что административные взыскания – лучший способ воздействия на подчинённых в целях достижения высоких трудовых показателей. Работает много, заставляет работать и других, в том числе и во внеурочное время. В целом для руководителя – автократа характерен недостаток уважения к окружающим. Автократ намеренно апеллирует к потребностям более низкого уровня своих подчинённых, исходя предложения, что это тот самый уровень, на котором они оперируют. Дуглас Мак Грегор называл предпосылки авторитарного руководителя по отношению к работникам теорий “Х”. Согласно теории “Х”, руководители такого типа исходят из того, что:

1. Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы.
2. У людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили.
3. Больше всего люди хотят защищенности.
4. Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания. [6]

На основе таких исходных предложений, автократ максимально централизует полномочия, не даёт работникам самостоятельно принимать решения, держит в руках всё управление, может оказывать психологическое давление, как правило, угрожать.

**Демократический стиль** – в отличие от автократического, предполагает предоставление подчинённым самостоятельности, соразмерной их квалификации и выполняемым функциям, привлечении их таким видам деятельности, как постановка целей, оценка работы, подготовка и принятие решений, создание необходимых для выполнения работы предпосылок и справедливая оценка их усилий, уважение к людям и забота об их потребностях, поощрение инициативы и творческой активности, забота об информированности подчинённых, умение считаться с мнениями и советами подчинённых. Руководитель демократического стиля во всей своей деятельности лично занимается только наиболее сложными и важными вопросами, предоставляя подчинённым решать все остальные. Он старается чаще советоваться с ними и прислушиваться к мнению коллег, не подчёркивает своего превосходства и разумно реагирует на критику, не уходит от ответственности ни за собственные решения, ни за ошибки исполнителей. Руководитель демократического стиля полагает своим долгом постоянно и обстоятельно, с полной откровенностью информировать подчинённых о состоянии дел и перспективах развития коллектива. При такой системе общения намного легче мобилизировать подчинённых на реализацию поставленных перед ними задач, воспитывать у них чувство подлинных хозяев.

Руководитель – демократ ориентируется на возможности подчинённого, на его естественное стремление к самовыражению посредством реализации своего интеллектуального и профессионального потенциала.

Дуглас Мак Грегор назвал предпосылки демократического стиля теорией “У”:

1. Труд – процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней.
2. Если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль.
3. Приобщение является вознаграждения, связанного с достижением цели.
4. Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично. [4]

Исходя из этого, демократический руководитель предпочитает механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня потребности в принадлежности, высокой цели, автономии и самовыражении.

**Либеральный стиль** - невмешивающийся стиль руководства. Отличается отсутствием размаха в деятельности, безынициативность и постоянное ожидание указаний сверху, нежелание принимать на себя ответственность за решения и за последствия, когда они неблагоприятны, осторожность в делах, решениях, неуверенность в соей компетентности и в своём положении, непоследовательность в действиях, легко поддаётся влиянию окружающих, склонен уступать обстоятельствам и смиряться с ними, во взаимоотношениях с подчинёнными вежлив и доброжелателен, помогает в решении их проблем. Пользующийся этим стилем руководитель мало вмешивается в дела подчинённых и вообще не проявляет особой активности, выступает в основном в роли посредника во взаимоотношениях с другими коллективами. Как правило, он непоследователен в действиях, легко поддаётся влиянию окружающих, может без серьезных оснований отменить ранее принятое решение. Руководитель – либерал готов выслушивать критику и соображения, но большей частью оказывается несостоятельным реализовать подсказываемые ему дельные мысли. Подчинённые, располагая большой свободой действий, пользуются этим по своему усмотрению, сами ставят задачи и выбирают способы их решений. В результате перспективы выполнения работы оказываются в большой зависимости от интересов и настроения самих работников. Классифицировать стили руководства можно путём сравнения авторитарного и демократичного континуумов.

Лайкерт и его коллеги в Мичиганском университете разработали альтернативную систему, сравнивая группы с высокой производительностью труда и группы с низкой производительностью в различных организациях. Они считали, что разницу в производительности может объяснить стиль лидерства. Аналогично теории “Х” и “У” Мак Грегора, руководители группы с высокой и низкой производительностью классифицировались в пределах от одной крайности - сосредоточенные на работе (теория “Х”), до другой - сосредоточенные на человеке (теория “У”). Руководитель, сосредоточенный на работе, так же известный как руководитель, ориентированный на задачу, прежде всего, заботится о проектировании задачи и разработке системы вознаграждений для повышения производительности труда. В противоположность этому, первейшей работой руководителя, сосредоточенного на человеке, являются люди. Он сосредотачивает внимание на повышении производительности труда путём совершенствования человеческих отношений. Руководитель, сосредоточенный на человеке, делает упор на взаимопомощь работникам максимально участвовать в принятии решений. Как продолжение своих исследований, Р.Лаикерт предложил четыре базовых системы стиля лидерства. Он рассчитывал, что эти четыре системы, помогут классифицировать поведение руководителей. Эти системы характеризуются различной степенью авторитарного и демократического стиля, необходимой для оказания влияния на людей, побуждая их к достижению целей организации.

**Р.Лаикерт выделил четыре стиля лидерства:** эксплуататорско - авторитарный, благожелательно- авторитарный, консультативно- демократический, групповой.

*Эксплуататорско-авторитарный стиль руководства* был уже ранее рассмотрен. В фирмах, где утвердился Эксплуататорско-авторитарный стиль, подчиненные считают себя обиженными, ибо их мнения, опыт, знания игнорируются руководителем. Руководитель, принявший единоличное решение, тем самым берёт на себя всю ответственность за возможные негативные последствия своего решения. При таком стиле руководства цена ошибок получается двойной – экономические потери от неправильного решения и психологические травмы в коллективе из-за личных отношений коллектива и руководителя.

*Благожелательно- авторитарный* определяется тем, что руководитель чувствует себя уверенно, к своим подчинённым относится снисходительно. Угрозы наказания хотя и присутствуют, но не преобладают. Такой руководитель для принятия решений может позволить себе учитывать отдельные мнения подчинённых и под строгим контролем предоставить им определённую самостоятельность, если при этом неукоснительно соблюдается общая политика фирмы. Однако подобное отношения к подчинённым не исключает недоверия к ним руководителя.

*Консультативно- демократический стиль*. В его рамках руководитель уже в значительной степени доверяет подчинённым, стремится конструктивно использовать их идеи, консультируется с ними. Он внимательно выслушивает все точки зрения своих подчинённых, не отдавая предпочтения какой – либо, вырабатывает общую позицию и в её рамках свою точку зрения. Сотрудники остаются удовлетворёнными тем, что их мнение ложится в основу решения, и польщены возможностью, оказать руководству посильную помощь. В этом случае ответственность руководителя подкрепляется моральной поддержкой подчинённых. Но важные решения по-прежнему принимаются исключительно высшими эшелонами власти. Предпочтение в методах воздействия на подчинённых отдаётся поощрением с крайне редкими наказаниями.

*Групповой стиль* характеризуется тем, что руководитель действует как демократ, полностью доверяет своим подчинённым по всем вопросам. Такой метод руководства считается наиболее действенным.

Группы учёных, работавшая под эгидой “бюро по исследованиям в области бизнеса в университете штата Огайо” разработала свою классификацию стилей лидерства. Согласно этой точки зрения, руководители могут оказывать влияние на людей своим поведением, которое различается по этим двум критериям. Структура подразумевает такое поведение, когда руководитель планирует и организует деятельность группы и свои взаимоотношения с ней. Внимание к подчинённым подразумевает поведение, которое влияет на людей, апеллируя к потребностям более высокого уровня, строя взаимоотношения на основе доверия, уважения, тепла и контакта между руководителем и подчинёнными. Поведение руководителя, классифицированное по структуре и вниманию к подчинённым, было выявлено, что люди могут вести себя с разной степенью внимания к подчинённым и структурированию проблем: четыре возможных комбинации этих элементов в руководстве. Эффективный руководитель тот, кто сочетает в своём стиле двумерную модель поведения (т.е. проявляет должное внимание и к структуре и к подчинённым одновременно).

Рассмотренные концепции ещё раз свидетельствуют, что руководителями становятся, а не рождаются. Знание этого, в свою очередь, помогает разработать и провести такие программы подготовки менеджеров, которые развивают определённые управленческие навыки и умения.

Неудачи, постигшие традиционные концепции в определении универсального стиля эффективного руководства, побудили учёных к разработке новых подходов к изучению стиля управления. Ответ начали искать в рамках ситуационных теорий, позволяющих полнее рассмотреть лидерство и его последствия.

**Ситуационный подход** - предполагает, что в эффективности руководства решающую роль могут сыграть дополнительные факторы. Эти ситуационные факторы включают потребности и личные качества подчинённых, характер задания, требования и воздействия среды. Главной идеей ситуационного подхода было предположение, что поведение руководителя должно быть разным в различных ситуациях.

Разработаны четыре ситуационных модели, которые помогли разобраться в сложностях процесса руководства. Ситуационная модель руководства Фидлера явилась важным вкладом в дальнейшее развитие теории, так как она сосредоточила внимание на ситуации и выявила три фактора, влияющие на поведение руководителя. Этими факторами являются:

1. Отношение между руководителями и членами коллектива. Подразумевает лояльность, проявляемую подчинёнными, их доверие своему руководителю и привлекательность личности руководителя для исполнителей.
2. Структура задачи. Подразумевает привычность задачи, чёткость и формулировки и структуризации, а не расплывчатость и бесструктурность.
3. Должностные полномочия. Это – объём законной власти, связанной с должностью руководителя, которая позволяет ему использовать вознаграждение, а так же уровень поддержки, который оказывает руководителю формальная организация.

Фидлер считал, что хотя каждой ситуации соответствует свой стиль руководства, стиль того или иного руководителя остаётся, в целом, постоянным. Стили руководства, ориентированные на человеческие отношения наиболее эффективны в умеренно благоприятных для руководителя ситуациях. Преимущества стиля, ориентированного на человеческие отношения – это увеличение возможности руководителя влиять на подчинённых, забота о подчинённых улучшает отношения между руководителем и подчинёнными, стимулируется личная заинтересованность исполнителей, уменьшается необходимость в строгом надзоре, минимизирован риск потери контроля.

*Подход “путь-цель” Митчела и Хауса* - согласно этой модели, руководитель, организуя подчинённых на осуществление поставленных целей, воздействует на пути достижения этих целей. Он изыскивает возможности, к тому, чтобы сделать пути достижения своих целей лёгкими, выгодными, стремится показать личную выгоду подчинённых от достигнутого результата. Способы влияния руководителя на подчинённых для достижения цели - это:

1. Разъяснение того, что ожидается от подчинённого.
2. Оказание поддержки, наставничество и устранение сковывающих помех.
3. Направление усилий подчинённых на достижение цели.
4. Формирование у подчинённых таких потребностей, которые могут быть удовлетворены.
5. Удовлетворение потребностей подчинённых, когда цель достигнута.

В модели “путь-цель” рассматриваются ряд стилей руководства:

1. Стиль поддержки – аналогичен стилю, ориентированному на человека и человеческие отношения. Руководитель заботится о статусе, благополучии и потребностях подчинённых. Общение руководителя с подчинёнными “на равных” просто и дружелюбно.
2. Инструментальный стиль – аналогичен стилю, ориентированному на работу и на задачу. Подчинённые получают конкретные указания. Руководитель составляет графики, поддерживает стандарты, правила и процедуры, требуя их чёткого исполнения.
3. Стиль, поощряющий участие – руководитель делится информацией с подчинёнными и использует их идеи и предложения для принятия решений группой. Акцентирует внимание на консультации.
4. Стиль, ориентированный на достижения – характеризуется поставкой перед подчинёнными напряженной цели и ожиданием того, что они будут работать в меру всех своих возможностей. Руководитель требует от подчинённых работать в полную силу их возможностей и одновременно убеждает их, что это им по силам.

Стиль руководства, способы и методы управления, наиболее соответствующие ситуации, предпочитаемой подчинёнными, зависят от их личных качеств и от условий среды. Если у подчинённых имеется большая потребность в самоуважении и высоко чувство принадлежности к фирме – предпочтительнее поддержка. Однако если у сотрудников существует сильная потребность в самовыражении и автономии, то предпочтительнее инструментальный способ управления.

*Теория жизненного цикла (модель ситуационного лидерства) Поля Херси и Кена Бланшара* – согласно ей, наиболее эффективные стили лидерства зависят от зрелости исполнителей, их способности нести ответственность за свое поведение, желания осуществить поставленную цель, а так же от образования и опыта в решении конкретных задач. Причем зрелость исполнителей зависит от конкретной задачи и определяется руководителем. Для подчинённых с низким уровнем зрелости применим такой вид, как “давать указания”, поскольку руководитель исходит из того, что подчинённые либо не хотят, либо не способны отвечать за конкретную задачу и им нужны инструкции, руководство и строгий контроль. От руководителей требуется большая ориентированность на задачу и малоориентированный на человеческие отношения. Для сотрудников, обладающих средним уровнем зрелости, когда они уже хотят брать на себя ответственность, но ещё не могут этого сделать, применяется вид лидерства, который может быть охарактеризован термином “продавать”.Руководитель в равной степени ориентирован и на задачу, и на человеческие отношения. Он дает подчинённым конкретные указания и в тоже время поддерживает их желание и энтузиазм самостоятельно выполнять работу. Третий вид лидерства - используется тогда, когда сотрудники могут, но не хотят отвечать за выполнение задания, хотя и обладают достаточной для этого зрелостью. Здесь самый подходящий вид лидерства, основанный на участии подчинённых в принятии решений, потому, что они знают ,что и как надо делать, и им не требуется особых указаний. Руководитель должен разбудить у подчинённых чувства причастности к выполнению данной задачи, для чего необходимо повысить мотивацию поставленной задачи, предоставляя им возможность участвовать в принятии решений, оказывая им помощь и не навязывая указаний. Четвёртый вид лидерства применяется при высоком уровне зрелости подчинённых, когда они могут и хотят нести ответственность. Здесь руководитель разделяет полномочия. Подчинённые сами узнают, что и как делать, и осознают свою ответственность за решение задач. Ни поддержка, ни указания здесь не нужны.Как и другие ситуационные модели, модель жизненного цикла рекомендует гибкий, адаптивный стиль руководства.

**Современный подход**

Современные исследователи стремятся, как можно точнее представить в своих моделях особенности поведения руководителя в процессе разрешения организационных задач. В справедливости этого не трудно убедиться, обратившись к теоретическим разработкам японского автора Т.Коно.

Опираясь на идеи ряда американских специалистов в области менеджмента, он построил четырехстилевую модель поведения хозяйственного высшего руководителя. Причём каждый стиль содержит соответствующие менеджерские качества. Согласно Т.Коно, стили руководства могут быть обозначены следующим образом: новаторско-аналитический, новаторско-интуитивный, консервативно-аналитический и консервативно-интуитивный. [3]

*Новаторско-аналитический стиль –* это энергичный новатор и одновременно хороший организатор. Он отражает следующие элементы менеджерского поведения: преданность фирме, энергичность и новаторство, чуткость к новой информации и идеям, богатый идеями, много альтернатив, способен принять быстрое решение и обеспечить хорошую интеграцию.

Стиль руководства отличается четкостью в формировании целей и установок, готовностью учитывать мнение других, терпимость к неудачам.

При новаторско-аналитическом образе действия решения принимаются в процессе взаимодействия различных уровней управления, многие идеи генерируются в результате простого накопления информации и проекты объединяются во всеобъемлющем плане – планомерное принятие решений.

 *Новаторско-интуитивный* – способный к нововведениям энергичный и авторитарный руководитель. Он отражает следующие элементы менеджерского поведения: эгоистичность, энергичность и новаторство, чуткость к новым возможностям благодаря интуиции, идеи на основе интуиции, немногочисленность альтернатив, руководитель тяготеет к быстрым решениям без достаточного учета ресурсов.

При новаторско-интуитивном образе действия решения спускаются сверху вниз интуитивно возникшая идея, появляется до завершения сбора информации, решения принимаются в процессе обобщения частных предложений, но интегрируемых в особых проектах – это предпринимательский метод принятия решений.

*Кансервативно-аналитический тип –* это теоретик, стремящийся к совершенству, но не принимающий риска. Данный тип менеджерского поведения теоретически последовательный, идеалистический и взыскательный, приверженный принципу, теоретический, субоптимизирующий и постепенный. Неохотно принимает решения, пока нет достаточной информации и ресурсов.

При консервативно-аналитическом образе действия целью является совершенное решение, которое не принимается до тех пор, пока не собрало достаточной информации, позволяющей почти исключить риск.

**§1.3 Факторы, влияющие на удовлетворенность работой.**

Удовлетворенность работой, наряду с качеством профессиональной деятельности, отражает состояние системы человеческих ресурсов. Удовлетворенность работой определяется разными авторами в контексте различных психических феноменов, например, как оценочное отношение человека к деятельности, проявляющееся в эмоциональных состояниях, установках, способное выступать мотивом деятельности. Удовлетворенность работой рассматривается и как эмоциональное состояние, проистекающее из оценки своей работы или опыта работы. Из всех факторов, влияющих на удовлетворенность работой, следует выделить личную мотивацию. Но, прежде всего мы должны уяснить, что же представляет собой термин “мотивы”. Здесь напрашивается довольно простое определение: мотивы есть побудительные моменты, управляющие нашими поступками. У каждого есть свои побудительные моменты. Психолог Шонпфлуг выразил это в более широкой формулировке: “Когда восприятие и мышление, поступки и познание выливаются в форму координированных действий и за этим начинает проступать образ целостной личности, то объяснение следует искать в индивидуально окрашенном и последовательном действии мотивов и эмоциональных восприятий.” Как видно, наряду с мотивами наблюдается и апелляция к чувствам, так же выступающим в качестве движущей, активизирующей силы.

Если мы обратимся к классификации мотивов, то можно составить следующую классификацию:

-физиологические потребности;

-потребность в защите/безопасности;

-потребность в любви/причастности;

-потребность в признании/результатах;

-потребность в самовыражении.

Помимо собственных целей, для достижения производственных мы можем и должны использовать не только собственные мотивы, но и мотивы работающих рядом. Например, работник с готовностью остается после работы помогать своему молодому товарищу осваивать сложную для него операцию. Возможны различные причины этого: “болеет” за коллектив и интересы дела; опасается, что его недолюбливают товарищи, и хочет понравиться им; любит учить других и показывать свою компетентность; не знает, куда деться после работы; хочет помочь работникам из-за личной симпатии и т.д. Таким образом, знание мотивации – ключ к пониманию поведения человека и возможности воздействия на него.

О каких же мотивах идет речь? Прикладная психология разделяет 1.мотиваторы: признание, положительный результат, цель как таковая, грамотный руководитель, самостоятельность, заработок, хороший коллектив, информированность, четкая постановка задач и др. 2.демотиваторы: критика, отсутствие признания, некомпетентный руководитель, неинформированность, перегруженность, неудачи на работе, неясность целей, и др. Перечисленные мотиваторы однозначно свидетельствуют о том, что в отношении с мотивацией сотрудников решающую роль играет удовлетворенность работой и результатами своего труда, так же возможность самовыражения. Интерес к работе во многом определяется не только ее содержанием, но и организацией труда, методами управления и степенью влияния работника на производство (инициатива, самостоятельность, участие в принятии решения). Не нужно, однако, забывать, что заработок, оплата труда так же играют мотивирующую роль. Мотивируют как труд, так и стремление к достижению успеха, т.е. не только духовные, но и материальные ценности. Материальная заинтересованность – один из основных общечеловеческих стимулов трудовой активности, однако учитывать его необходимо осторожно, т.к. этот стимул хоть и является очевидным, но как показывает опыт, “срабатывает” далеко не всегда. Например, молодые работники, не имеющие своей семьи и профессионально не определившиеся, могут больше высокого заработка ценить возможность иметь свободное время; пожилые ориентированы на улучшение условий труда, снижение его напряженности даже в ущерб заработку. Психологи и социологи предлагают систему факторов, определяющих чувства удовлетворенности работой:

*1.Рабочая среда*. Нет никаких сомнений, что обстановка, в которой выполняется работа, может существенно влиять на отношение и энергию работников. Это значит, что организации стоит вкладывать время, ресурсы и заинтересованность в создание такой обстановки, которая содействовала бы достижению ее задач и отвечала бы потребностям занятых.

*2.Вознаграждение*. Оно включает в себя зарплату, прочие выплаты, выходные дни и дополнительные льготы. Дополнительные льготы получили в последние годы широкое распространение. Мы видим, как компания предлагает многие из следующих выгод, обычно имеющих для служащих большие ценности, чем эквивалентный объем заработка: жилье, личное медицинское страхование, страхование жизни и от несчастных случаев, оплаченное питание, возможности для развлечения, бесплатные товары, предоставление одежды, проведение диспансеризации и лечения, программа участия в прибыли, низкопроцентные кредиты, возмещение затрат на образование, загородные выезды для служивших и их семей, социальные функции.

3.*Безопасность.* Люди редко дают максимум возможного в атмосфере отсутствия безопасности. Трудно ждать продуктивной работы от сотрудников бюджетной организации, финансирование которой постепенно сокращается и в любой момент может совсем прекратиться. Люди так же боятся утратить свое положение или потерять уважение, которое испытывают к ним другие.

4.*Личное развитие и профессиональный рост*. Один из наиболее эффективных способов увеличить вклад людей в работу организации заключается в оказании помощи их личному развитию. Развитие и опыт не разделимы, и, хотя тренировка и обучение могут оказаться полезными, невозможно найти замену возрастающей ответственности и новому опыту. Обратная связь с работой не отделима от развития людей, и она может быть сильнейшим мотивом для еще больших достижений.

5. *Чувство причастности.* Большинству людей нравится ощущение полезности их работы, и они хотят чувствовать себя частью организации, которая их нанимает. В некоторых организациях довольно открыто доводят до служащих информацию, что помогает им понимать происходящее. Однако в других, кажется, делают все, чтобы как можно дольше держать своих служащих в неведении, поскольку чувство причастности – это двухсторонний процесс, необходимо интересоваться мнениями, суждениями и взглядами работников. Подчиненные считают, что рядом с ними должны находится компетентные руководители и хорошие коллеги, они хотят быть информированы, и ясно представлять себе поставленные перед ними задачи. Руководитель должен вырабатывать цели и задачи вместе с сотрудниками и анализировать зоны ответственности каждого за их выполнение. Чем больше сотрудник имеет возможность участвовать в выборе и постановке цели, тем меньше требуется усилий для их убеждения в дальнейшем.

6. *Интерес и вызов*. Стремление добиться, значительных результатов широко распространено во многих организациях. Большинство людей ищут такую работу, в которой содержался бы “вызов”, которая требовала бы мастерства и не была бы слишком простой. Само содержание работы может взбодрить работников. К несчастью, очень многие виды работ скучны и не предъявляют особых требований. Даже явно исполнительские виды деятельности могут быть перестроены так, чтобы они приносили больше удовлетворения. Если сложившаяся на работе ситуация удовлетворяет потребности работника, открывает перед ним возможности самореализации, для него характерна удовлетворенность своей работой, которая в значительной степени определяет эффективное трудовое поведение.[9]

 С того самого момента, когда впервые было определено различие между авторитарным стилем и стилем, сосредоточенным на человеке, начались дебаты: что же лучше. Аргументы обоих лагерей множественны и разнообразны, но можно свести их к нескольким существенным различиям в подходе к определению оптимального способа достижения удовлетворенности работой. Сторонники авторитарный и ориентированного на работу метода утверждают, что: Авторитарный стиль руководства более эффективны, так как подкрепляют единоличную власть руководителя и тем самым увеличивают его или ее возможности влиять на подчиненных, побуждая их к достижению целей организации. Сторонники демократичного, ориентированного на человека стиля руководства считают, что, если не приять во время меры, то власть исполнителя может увеличиться до такой степени, что подорвет влияние руководителя и создаст в организации дополнительные проблемы. Ориентированный на человека подход обеспечивает максимальную производительность потому, что люди, непосредственно выполняющие работу, более всех способны перестроить ее таким образом, чтобы добиться наибольшей эффективности и увеличить удовлетворенность сотрудников. Те, кто считает что демократический или ориентированный на человека стиль руководства всегда предпочтительней, чем авторитарный, исходят из того, что между удовлетворенностью и производительностью существуют причинные отношения. Они рассуждают так:

Стиль руководства→Влияет на удовлетворенность→Влияет на качество работы организации

Существо их утверждения состоит в том, что демократичный стиль, если его правильно применять, всегда повышает степень удовлетворенности, а большая удовлетворенность всегда ведет к высокой производительности труда. В ситуации, где исполнители действуют на уровне более низких потребностей, демократичный стиль руководства может снизить степень удовлетворенности. Однако участие работников в принятии решений, как правило, оказывает положительное влияние на удовлетворенность большинства сотрудников, находящихся более высоком иерархическом уровне, чем рабочие. Отмечались также случаи, когда этот стиль был успешны и по отношению к малоквалифицированным рабочим. [5]

**Выводы:**

Таким образом, среди зарубежных и отечественных психологов существует несколько подходов к определению эффективного стиля лидерства: подход с позиции личных качеств, поведенческий подход и ситуационный. Согласно поведенческому подходу к лидерству, эффективность определяется не личными качествами руководителя, а скорее его манерой поведения по отношению к подчинённым. Авторитарный стиль - проявляется в крупных организациях. Используется иерархический аппарат.Отличается чрезмерной централизацией власти, приверженностью к единоначалию в гипертрофированных формах, самовластным решением не только крупных, но и сравнительно мелких вопросов жизни коллектива, сознательным ограничением контактов с подчиненными. Либеральный стиль - невмешивающийся стиль руководства. Отличается отсутствием размаха в деятельности, безынициативность и постоянное ожидание указаний сверху. Демократический стиль – в отличие от авторитарного, предполагает предоставление подчинённым самостоятельности, соразмерной их квалификации и выполняемым функциям, привлечении их таким видам деятельности, как постановка целей, оценка работы, подготовка и принятие решений. Удовлетворенность работой рассматривается и как эмоциональное состояние, проистекающее из оценки своей работы или опыта работы. Сторонники авторитарного метода утверждают, что авторитарный стиль руководства более эффективен, так как подкрепляют единоличную власть руководителя и тем самым увеличивают его или ее возможности влиять на подчиненных, побуждая их к достижению целей организации. Сторонники демократичного стиля руководства считают, ориентированный на человека подход, если его правильно применять, всегда повышает степень удовлетворенности.

# Глава 2. Эмпирическое исследование влияния стиля руководителя на удовлетворенность работой его подчиненных.

# 2.1. Организация и методы исследования

Данное исследование было проведено с 10 апреля по 25апреля 2005 года. В исследовании участвовали работники двух отделов промышленного предприятия (отдел бухгалтерского учета и отдел снабжения). Первая выборка составила 12 человек, а вторая 14 человек.

Для подтверждения выдвинутой нами гипотезы были использованы следующие методики: 1. Метод определения стиля руководителя трудовым коллективом В.П.Захарова и А.А.Журавлева и 2. Метод оценки удовлетворенностью работой.

.

*1. Метод определения стиля руководителя трудовым коллективом В.П.Захарова и А.А.Журавлева*

Цель методики: определение стиля руководства трудовым коллективом.

*2. Метод оценки удовлетворенностью работой*.

Предлагаемая методика позволит изучить удовлетворенность работника микроклиматическими условиями труда, содержанием деятельности, взаимоотношениями с руководителями и коллегами и другими факторами.

Данный опросник состоит из 14 утверждений и 5 вариантов ответа со шкалой оценок от 1 до 5 баллов:

1 балл - вполне удовлетворен.

2 балла - удовлетворен.

3 балла - не вполне удовлетворен.

4 балла - не удовлетворен.

5 баллов - крайне не удовлетворен.

По результатам обследования можно набрать от 14 до 70 баллов. Если человек набирает 40 и более баллов, то это свидетельствует о его неудовлетворенности работой. И соответственно, чем меньше баллов набирает работник, тем выше у него удовлетворенность работой.

15-20 баллов - вполне удовлетворен работой,

21-32 балла - удовлетворен,

33-44 балла - не вполне удовлетворен,

45-60 баллов - не удовлетворен,

свыше 60 баллов - крайне не удовлетворен.

Структура исследования:

На первом этапе руководителей оценили по стилю руководства.

Испытуемым пояснялась инструкция, обязательно оговаривалось условие анонимности тестирования). Далее им предоставлялся опросник, и они самостоятельно заполняли бланки методики.

На втором этапе проводилось исследование оценки удовлетворенностью работой.

Также зачитывалась инструкция, далее испытуемые также самостоятельно заполняли бланки методики.

На третьем этапе результаты подсчитывались.

На четвертом этапе был проведен математико-статистический анализ результатов исследования с помощью непараметрического критерия U Вилкоксона-Манна-Уитни.

# 2.2. Результаты исследования удовлетворенность работой и стиля руководителя.

Рассмотрим результаты оценки стиля руководителя трудовыми коллективами:

В первом коллективе, состоящим из 12 человек (женщины от 23 до 30 лет), по мнению испытуемых у руководителя авторитарный стиль.

Во втором коллективе, состоящим из 14 человек (женщины от

30 до 40 лет), по мнению испытуемых у руководителя демократический стиль.

Далее рассмотрим результаты удовлетворенностью работой.

Для начала рассмотрим результаты, полученные в первой группе

и перенесем их на гистограмму (гистограмма 1) для наглядности:

8,4% испытуемых - вполне удовлетворены работой,

33,3% испытуемых – удовлетворены работой,

25% испытуемых - не вполне удовлетворены работой,

33,3% испытуемых - не удовлетворены работой.

 Гистограмма 1

Далее рассмотрим результаты полученные во второй группе

и так же перенесем их на диаграмму (диаграмма 2):

35,7% испытуемых - вполне удовлетворены работой,

35,7% испытуемых – удовлетворены работой,

21,5% испытуемых - не вполне удовлетворены работой,

7,1% испытуемых - не удовлетворены работой.

 Диаграмма 2




# 2.3. Анализ полученных данных.

Стиль руководителя является независимой переменной; удовлетворенность работника – зависимая переменная.

Для проверки выдвинутой в исследовании гипотезы нами был использован

"критерий U Вилкоксона-Манна-Уитни"[12].

 Полученные данные необходимо объединить, т.е. представить как один ряд и упорядочить его по возрастанию входящих в него величин. Предварительно обозначим каждый элемент первой группы символом *х*, а второй - символом *у.* Общий упорядоченный по возрастанию численных величин ряд имеет вид:

*у у у у у х х у х у у х у у х у х у у х х х х х у х*

15 16 17 18 19 20 20 21 22 25 25 30 31 31 32 36 40 41 42 43 44 45 47 50 52 60

Если бы упорядоченный ряд, составленный по данным двух выборок, принял бы такой вид:

*х х х х х х х х х х х х у у у у у у у у у у у у у у*

то такие две выборки значимо различались бы, между собой и расположение называлось идеальным. Критерий U основан на подсчете нарушений в расположении чисел в упорядоченном экспериментальном ряду по сравнению с идеальным рядом. Любое нарушение порядка идеального ряда называют инверсией. Одним нарушением (одной инверсией) считают такое расположение чисел, когда перед некоторым числом первого ряда, стоит только одно число второго ряда. Если перед некоторым числом первого ряда стоят два числа второго ряда - то возникают две инверсии и т.д.

Для подсчета числа инверсий расположили исходные данные в виде таблицы, в которой один столбец состоит из данных первого ряда, а второй из данных второго. При этом и первый и второй столбцы имеют пропуски чисел, которые обозначаются символом "-" .

Пропуск в первом столбце означает, что в соседнем столбце имеется число, занимающее положение по отношению к числам первого столбца, ограничивающим пропуск. То же самое верно для пропусков второго столбца. Упорядоченное объединение экспериментальных данных в порядке их возрастания, представленное отдельно в первом и втором столбце с учетом пропусков является модифицированным рядом.

Этот модифицированный ряд представлен в таблице №1, в которую добавлены еще два столбца для подсчета инверсий. В третьем столбце таблицы даны инверсии первого столбца по отношению ко второму, они обозначены как инверсия *х/у*, а в четвертом столбце инверсии второго столбца по отношению к первому и обозначены как инверсия *у/х*.

 Таблица 1

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №1 | №2 | №3 | №4 |
| Группа, оценившая стильруководителя как авторитарный | Группа, оценившая стильруководителя как авторитарный | Инверсия*х/у* | Инверсия*у/х* |
| - | 15 | - | 0 |
| - | 16 | - | 0 |
| - | 17 | - | 0 |
| - | 18 | - | 0 |
| - | 19 | - | 0 |
| 20 | - | 5 | - |
| 20 | - | 5 | - |
| - | 21 | - | 2 |
| 22 | - | 6 | - |
| - | 25 | - | 3 |
| - | 25 | - | 3 |
| 30 | - | 8 | - |
| - | 31 | - | 4 |
| - | 31 | - | 4 |
| 32 | - | 10 | - |
| - | 36 | - | 5 |
| 40 | - | 11 | - |
| - | 41 | - | 6 |
| - | 42 | - | 6 |
| 43 | - | 13 | - |
| 44 | - | 13 | - |
| 45 | - | 13 | - |
| 47 | - | 13 | - |
| 50 | - | 13 | - |
| - | 52 | - | 11 |
| 60 | - | 14 | - |
| Сумма инверсий |  | 124 | 44 |

Принято считать, что Uэмп есть минимальная из сумм инверсий, т.е.

Uэмп =min(U(*х/у),* U(*у/х*)) = 44

По таблице критических значений критерия U Вилкоксона-Манна-Уитни нашли, что

Uкр={51 для Р < 0,05 и Uкр={38 для Р < 0,01

Принимаем гипотезу Н1, о том, что стиль руководителя влияет на удовлетворенность работой его подчиненных на уровне 5%.

Таким образом, наша гипотеза нашла свое эмпирическое подтверждение.

#

# Выводы:

В ходе эмпирического исследования было установлено:

1. По оценке сотрудников первого коллектива стиль руководителя авторитарный и 41,7% испытуемых удовлетворены работой.

2. По оценке сотрудников второго коллектива стиль руководителя демократический и 71,4% испытуемых удовлетворены работой.

3. Результаты исследования подтвердили нашу гипотезу о влиянии стиля руководителя на удовлетворенность работой его подчиненных на уровне 5%.

# Заключение

В ходе теоретического анализа литературы нами были рассмотрены стили руководства, и было установлено, что каждый стиль имеет некоторые достоинства и недостатки. Авторитарный стиль - проявляется в крупных организациях. Используется иерархический аппарат.Отличается чрезмерной централизацией власти, приверженностью к единоначалию в гипертрофированных формах, самовластным решением не только крупных, но и сравнительно мелких вопросов жизни коллектива, сознательным ограничением контактов с подчиненными. Либеральный стиль - невмешивающийся стиль руководства. Отличается отсутствием размаха в деятельности, безынициативность и постоянное ожидание указаний сверху. Демократический стиль – в отличие от авторитарного, предполагает предоставление подчинённым самостоятельности, соразмерной их квалификации и выполняемым функциям, привлечении их таким видам деятельности, как постановка целей, оценка работы, подготовка и принятие решений. Удовлетворенность работой рассматривается и как эмоциональное состояние, проистекающее из оценки своей работы или опыта работы. Сторонники авторитарного метода утверждают, что авторитарный стиль руководства более эффективен, так как подкрепляют единоличную власть руководителя и тем самым увеличивают его или ее возможности влиять на подчиненных, побуждая их к достижению целей организации. Сторонники демократичного стиля руководства считают, ориентированный на человека подход, если его правильно применять, всегда повышает степень удовлетворенности.

В соответствии с выдвинутой гипотезой нами было проведено эмпирическое исследование по выявлению взаимосвязи стилей руководителя и удовлетворенностью его подчиненных.

Данные нашего исследования показали, что стиль руководителя в первого коллектива авторитарный и 41,7% испытуемых удовлетворены работой. По оценке сотрудников второго коллектива стиль руководителя демократический и 71,4% испытуемых удовлетворены работой.

Результаты исследования подтвердили нашу гипотезу о влиянии стиля руководителя на удовлетворенность работой его подчиненных на уровне 5%. Таким образом, все поставленные задачи решены, гипотеза нашла свое экспериментальное подтверждение.

**Список использованных источников:**

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник, 3-е изд.-М.:Гардарика,1998 г.– 352 с.

2.Журавлев А.А. Стиль современной психологии управления М.: изд., «Экономика»,1994 г.– 322 с.

3.Коно т. Стратегия структура японских предприятий. Пер. с англ. - М,: «Дело», 1991 г.– 192 с.

4.Кричевский Р.Л., Если вы руководитель…Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. 3-е изд., доп. и перераб.- 78с.

5. Леонтьев А.Н. Психология руководителя. М.: изд. «Наука»,1996 г. – 576 с.

6. Майкл Мескон и др., «Основы менеджмента»,-М.,1995г.– 496 с.

7Стремякова И.Р. Моральная атмосфера теоретико-методологические аспекты. - Новосибирск: Наука. Сиб. ОТД. 1991 г.– 512 с.

8. Толковый словарь по управлению. – М.: изд. «Аланс»,1994 г.– 688 с.

9. Умаров А.М. Руководитель; размышление о стиле управления.- 2- изд., доп. - М.: Полит. Издат.,1987 г.- 54 с.

10. Уткин Э.А. Управление компанией, - М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Изд. «Экмос», 1997 г.- 375 с.

11. Уткин Э.А. Финансовый менеджмент. Учебник для вузов.- М.: изд.: «Зерцало», 1998 г. – 492 с.

12. Ермолаев О.Ю. Математическая статистика для психологов. М., 2002