**Реферат**

По дисциплине: «Управление персоналом»

На тему:

**«МЕТОДЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

**Введение**

В наше время общепринятой является идея одного из великих диктаторов прошлого века, что кадры решают все. Каждый уважающий себя руководитель считает своим долгом прочесть хотя бы один научный труд о том, как эффективно управлять кадрами. Однако книжные полки просто ломятся от исследований в области управления, и выбор зачастую сделать сложно, кажется, что необходимо прочитать все.

При этом любую методику управления можно и нужно подвергать сомнению, несомненно одно: нет идеального рецепта управления, подходящего для всех. Задача каждого руководителя – найти сочетание уникальных правил и принципов, которое будет соответствовать конкретной ситуации.

Однако это вовсе не означает, что весь предыдущий опыт бесполезен, напротив, понимание того, что в одной и той же ситуации можно действовать абсолютно разными методами, обеспечивает более осмысленный подход к управлению персоналом.

Выделим несколько основных стилей руководства, поведения руководителе, и опишем основные идеи, присущие этому подходу.

**1. Д. Мак-Грегор, К. Левин. Авторитарный стиль (директивная модель, теория X)**

Руководитель, предпочитающий авторитарный стиль, единолично принимает все решения, субъективно оценивает результаты деятельности, подавляет инициативу и творчество подчиненных.

Достоинства данного метода управления:

■ идеальный порядок и высокая трудовая дисциплина;

■ постоянный контроль обеспечивает высокие результаты работы;

■ быстрая организация деятельности;

■ отсутствие конфликтов на личной почве, т. к. руководитель подавляет их.

Данный стиль руководства является наилучшим, когда группа недостаточно хорошо организована или сплочена.

Однако неблагоприятный психологический климат: неудовлетворенность людей своей работой, положением в коллективе – ведет к постоянным стрессам, влияющим на психологическое и физическое здоровье. Этот стиль руководства оправдан только в экстремальных и критических ситуациях

**2. У. Оучи, К. Левин. Либеральный стиль (недирективная модель)**

Характеризуется, с одной стороны, максимальным демократизмом, а с другой – минимальным контролем. Подчиненные сами решают возникшие перед ними проблемы, не принимая во внимание мнение руководителя, вследствие чего результаты работы снижаются. Неудовлетворенность результатами своей деятельности, руководителем, климатом в группе ведет к серьезным скрытым или явным конфликтам.

Этот стиль характеризует руководителя как безынициативного.

Достоинства данного метода управления:

■ свободная, ненапряженная атмосфера в группе;

■ решения принимает вся группа или большинство ее членов

**3. Д. Мак-Грегор, К. Левин. Демократический стиль (теория Дугласа Мак-Грегора, кооперативная модель)**

Теория утверждает, что если условия благоприятны и персонал приобщен к управлению, то сотрудники будут брать на себя ответственность и стремиться к творческому решению проблем. Руководитель, предпочитающий демократический стиль, принимает управленческие решения после обсуждения проблем с учетом мнения, интересов, потребностей подчиненных. Выполнение принятых решений контролируется как руководителем, так персоналом, что обеспечивает высокую эффективность деятельности, активность сотрудников и сплоченность коллектива. Реализация данного стиля возможна при наличии высоких интеллектуальных, организаторских, психологических и коммуникативных качеств у руководителя.

Недостатки данного метода управления:

■ большие временн*ы*е затраты на дискуссии;

■ сравнительно низкая дисциплина по причине отсутствия жесткого контроля за исполнением принятых решений

**4. И. Майерс-Бриггс, К. Бриггс. Стили управления в зависимости от типа личности**

В основе подхода – понимание изначального различия всех людей. Разработанный Майерс-Бриггс индикатор типов личности определяет четыре способности, оказывающие влияние на профессиональный рост:

1) извлекать и использовать свою энергию;

2) собирать и получать информацию;

3) принимать решения;

4) организовывать свою жизнь.

В каждой из способностей содержатся две противоположные возможности, предпочитаемые разными людьми:

■ способы выражения и направления энергии: экстраверсия (E) и интроверсия (I);

■ способы получения и сбора информации: ощущение (S), интуиция (N);

■ способы принятия решений: мышление (T) и чувства (F);

■ организация жизни: оценка (J) и восприятие (P).

Эти предпочтения, в свою очередь, определяют различные типы личности (каждый из которых имеет особенности поведения). Соответственно, выделяют разные стили управления.

1. Руководители типа FJ (ISFJ; ESFJ; INFJ; ENFJ) к процессу принятия решений привлекают коллег: прежде чем принимать решения, предпочитают узнать мнения других, а также вовлечь их в процесс обсуждения, избегают принимать жесткие решения, особенно такие, которые могут повлечь за собой негативные последствия для сотрудников.

2. Руководители типа TP (ISTP; ESTP; INTP; ENTP) предоставляют подчиненным широкое поле деятельности, руководствуются принципом невмешательства, быстро изменяют свой курс, приводя остальных в замешательство.

3. Руководители типа TJ (ISTJ; ESTJ; INTJ; ENTJ) действуют прямо и последовательно, организуют и структурируют работу, абсолютно не думают об окружающих, торопятся самостоятельно принимать решения, при этом не обладают достаточной информацией.

4. Руководители типа FP (ISFP; ESFP; INFP; ENFP) скорее воодушевляют, чем руководят, однако по мере поступления информации быстро изменяют свой курс, избегают жестких решений, т. к. не любят разочаровывать или обижать людей.

**5. Ф. Фидлер. Стиль, ориентированный на задачи или на людей**

Ф. Фидлер выделяет два критерия стиля управления:

1) ориентированность на производственные задачи;

2) ориентированность на человеческие отношения в коллективе.

Руководитель, ориентированный на задачу, заботится о достижении целей организации и разрабатывает систему вознаграждений за хорошую работу, направляя на это все усилия и не заботясь специально о человеческих отношениях. Этот стиль близок к авторитарному.

При ориентированности на человека важнейшая задача руководителя – забота о состоянии сотрудников. Повышение производительности труда связано с удовлетворенностью сотрудников, при этом создаются благоприятные условия для общения. Такой стиль руководства близок к демократическому

**6. Р. Лайкерт. Стиль по степени ориентированности на задачи или на людей**

Лайкерт также выделяет два вида ориентированности руководителя: на задачу и на человека. В зависимости от выраженности той или иной черты Лайкерт различает четыре стиля руководства:

1) эксплуататорски-авторитарный;

2) благосклонно-авторитарный;

3) консультативно-демократичный;

4) основанный на участии

**7. Р. Танненбаум, У. Шмидт. Стили от ориентированности на вышестоящего руководителя до ориентированности на подчиненных**

Исследователи выделяют семь стилей руководства в зависимости от ориентированности на вышестоящего руководителя или на подчиненных:

1) руководитель принимает решения, которые подчиненные выполняют;

2) руководитель разъясняет свои решения, чтобы подчиненные их выполняли;

3) руководитель выносит свои решения, но должен прислушиваться к вопросам подчиненных;

4) руководитель предлагает предварительное решение, которое может быть изменено после внесения подчиненными предложений;

5) руководитель излагает проблему, получает советы от подчиненных, а затем принимает решения;

6) руководитель устанавливает пределы, в которых подчиненные принимают решения;

7) руководитель и подчиненные совместно принимают решения.

**8. В. Врум, П. Йеттон. Стили от авторитарно-консультативного до полного участия подчиненных в управлении**

Ученые выделяют пять стилей руководства – от авторитарно-консультативного до полного участия подчиненных в управлении:

1) руководитель сам решает проблему на основе имеющейся у него информации;

2) руководитель сам решает проблему на основе информации, полученной от подчиненных;

3) руководитель сам решает проблему, выслушав идеи подчиненных;

4) руководитель сам решает проблему после коллективного обсуждения всех идей и предложений;

5) решение принимает группа, в которой руководитель выполняет роль председательствующего.

Универсального стиля не существует, эффективность управления зависит от нескольких переменных.

Авторы теории разработали ситуационную модель выбора стиля руководства, в ней стили связаны с оценкой следующих обстоятельств:

■ наличие или отсутствие явно предпочтительного решения;

■ опыт в решении подобных задач;

■ сложность проблемы;

■ отношение подчиненных к внедрению решения;

■ возможность конфликта

**9. Р. Блейк, Дж. Моутон. Стили в зависимости от степени учета интересов производства и интересов людей**

Авторы теории разработали концепции лидерства и выделили стили управления в зависимости от учета интересов производства и людей. При оценке стиля необходимо учитывать два критерия: внимание к людям и внимание к производству. Авторы определили пять основных стилей менеджмента.

1. Менеджмент команды часто рассматривается как наиболее эффективный стиль, и его рекомендуют использовать, т. к. он позволяет участникам команды работать вместе.

2. Менеджмент загородного клуба наблюдается в тех случаях, когда лидер уделяет больше внимания людям, чем результатам работы.

3. Менеджмент власти – подчинения возникает при ориентированности руководителя на эффективность операций.

4. Центристский менеджмент наблюдается в ситуациях, когда лидеры проявляют одинаково умеренный интерес к сотрудникам и к производству.

5. Ослабленный менеджмент означает отсутствие философии лидерства.

**10. Р. Хаус, Т. Митчелл. Теория ‘путь – цель’**

В теории ‘путь – цель’ выделяются четыре стиля руководства.

1. Стиль поддержки (ориентирован на человека). Руководитель проявляет интерес к потребностям подчиненных и заботится об их благополучии, держит себя отрыто и дружелюбно, создает благоприятную рабочую атмосферу, обращается с подчиненными как с равными.

2. Инструментальный стиль (ориентирован на задачи). Руководитель объясняет подчиненным, что они должны делать.

3. Стиль, поощряющий к принятию решений подчиненными. Руководитель делится информацией с сотрудниками, консультируется с ними во время принятия решений.

4. Стиль, ориентированный на достижения. Руководитель ставит перед подчиненными ясные, но высокие цели, например повышение качества продукции

**11. П. Херси, К. Бланшар. Теория жизненного цикла**

Согласно теории жизненного цикла, стиль управления зависит от ‘зрелости’ исполнителей: их желания достигать поставленных целей, образования и опыта, готовности нести ответственность за свое поведение. В зависимости от сочетания этих факторов выделяют четыре стиля руководства.

1. ‘Давать указания’. Предполагает сочетание в большей степени ориентированности на задачу и в меньшей – на человеческие отношения. Данный стиль руководства уместен, если подчиненные не хотят или не могут отвечать за конкретную задачу и нуждаются в инструкциях и контроле. Стиль привлечения к принятию решения не находит у таких сотрудников поддержки, т. к. не соответствует их реальным потребностям.

2. ‘Продавать’. Этот стиль предполагает равно высокую ориентированность руководителя как на задачу, так и на человеческие отношения. Подчиненные хотят работать эффективно, но не могут по причине недостатка способностей или компетентности. Данный стиль предполагает поддержку руководителем энтузиазма подчиненных и обязательное обучение.

3. ‘Участвовать’. Применяется, когда работники могут, но не хотят отвечать за выполнение задачи. В этой ситуации целесообразна их мотивация путем привлечения к принятию решений. Данный стиль ориентирован на человеческие отношения.

4. ‘Делегирование’. Предоставляет исполнителям максимальную свободу действий, применим в зрелых группах. При этом руководитель может быть ориентирован на задачу без ущерба для человеческих отношений или может предоставлять ее решение работникам

**12. А.Л. Журавлев. Стиль, определяющийся доминированием стандартных компонентов**

Исследователь выделяет семь основных стилей руководства, которые определяются доминированием различных компонентов, присутствующих в любом стиле (директивность, коллективность и невмешательство).

Крайние типы:

■ директивный;

■ коллективный;

■ попустительский.

Доминирование двух компонентов (промежуточные стили):

■ директивно-коллегиальный;

■ директивно-попустительский;

■ попустительски-коллективный.

Равенство разных компонентов дает смешанный тип.

По вторичной классификации каждый из промежуточных стилей делится на следующие подтипы: невыраженный, оперативный, выраженный.

Для промежуточного и смешанного типов характерен большой набор приемов руководства, эти стили более разнородные, вариативные. Проявление стиля зависит также от управленческого уровня: на низовом распространен смешанный тип, на среднем чаще встречаются директивный и попустительский, на среднем и высшем преобладают крайние

**13. Н.В. Ревенко. Стили, отражающие личные качества руководителя и его взаимоотношения с подчиненными**

Стили руководства – интегративная характеристика деятельности руководителя, которая отражает его личные качества и взаимоотношения с подчиненными. В основу классификации могут быть положены несколько факторов:

■ авторитарность / либеральность;

■ общественная / эгоцентрическая ориентация;

■ деловая активность / инертность;

■ контактность / дистанционность;

■ властвование / подчинение;

■ ориентация на выполнение работы / на человеческие отношения;

■ стрессоустойчивость / нетолерантность.

Руководители используют разные элементы стилей в зависимости от своих личностных качеств, ситуации, конкретной задачи, индивидуальных особенностей подчиненных.

На формирование стиля руководства оказывает влияние характер работы: к примеру, у руководителей НИИ, КБ авторитарный стиль встречается реже, чем в группе руководителей производства и строительства. Стиль не зависит от иерархического уровня управления и от профессиональных знаний: эффективно могут управлять руководители, предпочитающие как либеральный, так и авторитарный стиль руководства. У руководителей низшего звена эффективность положительно связана с авторитарностью и отрицательно – с либеральным стилем

**14. А.А. Русалинова. Тип руководства как особенности взаимодействия руководителя с коллективом**

Автор определяет тип руководства как стабильно проявляющиеся особенности взаимодействия руководителя с коллективом, формирующиеся под влиянием как объективных, так и субъективных условий управления, личных особенностей руководителя.

При структурно-элементарном анализе деятельности выделяются основные ситуации взаимодействия руководителя с подчиненными:

■ выбор задач;

■ принятие решений;

■ организация группы;

■ выбор методов побуждения;

■ осуществление контроля;

■ стимулирование активности;

■ установление взаимоотношений с подчиненными;

■ установление обратной связи с коллективом;

■ регуляция информационных потоков;

■ взаимодействие с общественными организациями.

В стиле руководства выделяются два биполярных фактора: ориентированность на производство и на межличностные отношения

**15. Б.Б. Косов. Переменные стиля – управленческие качества руководителя и его личностные особенности**

Б. Косов выделяет в качестве переменных стиля ‘этапы работы руководителя’ (осуществление управленческих функций) и его личностные особенности. Статистически были выделены следующие блоки переменных:

■ социально-психологические функции и особенности руководителя;

■ особенности познавательной сферы;

■ волевые качества;

■ эффективность в разных видах деятельности.

Разработанная автором методика самооценки стиля позволяет определять степень эффективности деятельности руководителей и делать соответствующие прогнозы

**16. В.В. Люкин. Стиль, определяющийся иерархическими свойствами индивида**

Основу психологического содержания стиля определяют иерархические свойства индивида.

Наиболее существенны при этом индивидуальные, личностные особенности руководителя и социально-психологические характеристики коллектива. Индивидуальные особенности стиля руководства характеризуются сочетанием трех групп свойств, относящихся к ‘когнитивной’, ‘коммуникативной’ и ‘регулятивной’ стороне управленческой деятельности руководителя

**17. Г.М. Котляровский. Тип общения и тип реакции**

Автор различает два типа стилей руководства.

1. Тип общения:

■ субординационный (проявление превосходства над партнером и подчиненным);

■ партнерский (стремление решать сложные вопросы вместе с партнером – подчиненным);

■ ‘невступающий’ тип общения (руководитель старается минимизировать контакт с подчиненным).

2. Тип реакции:

■ конструктивно-авторитарный (решение управленческих задач с приоритетом интересов деятельности, без учета интересов подчиненных);

■ конструктивно-демократический (стремление совместить интересы деятельности с интересами подчиненных);

■ пассивный тип реакций (руководитель не склонен проявлять активность ни в интересах дела, ни в интересах подчиненных)

**18. В.С. Скворцов. Командное и рефлексивное управление**

Исследователь выделяет командное и рефлексивное управление.

1. Командное управление (ориентированность на решение) нацелено на организаторскую деятельность, носящую преимущественно исполнительский характер, с ограничением инициативы подчиненных. Руководители, ориентированные на решение, требуют от подчиненных точного

выполнения полученных распоряжений и предпочитают использовать методы командного воздействия, направляющие исполнение в жестко заданные рамки, отвергая при этом советы и предложения работников.

2. Рефлексивное управление связано с передачей стимулов, а не команд, на основе которых подчиненный самостоятельно принимает решение о способах действий. Руководители, ориентированные на проблему, полагают, что подчиненные должны стремиться выполнить полученное распоряжение как можно лучше, и более эффективными считают методы воздействия, стимулирующие творческую активность и предприимчивость работников. Такие руководители способны изменить решение с учетом мнения исполнителя.

**19. А. Кэрролл. Отношение руководителей к этическим нормам и закону**

А. Кэрролл выделяет три стиля управления в зависимости от отношения руководителя к этическим нормам и закону.

1. Имморальный менеджмент. Руководитель отрицает этику и правовые нормы, оправдывает свои действия интересами организации, для достижения которых использует любую возможность.

2. Аморальный менеджмент. Руководитель не рассматривает свою деятельность и решения с позиции их нравственного содержания и негативных последствий для людей, оправдывая их законностью.

3. Моральный менеджмент. Руководитель в своих действиях ориентируется на законы, которые дополняются этикой, в том числе профессиональной, берет на себя функцию лидера в решении этических проблем

**20. К. Арджирис. Адаптивный стиль**

Ввел понятие адаптивного стиля управления, ‘ориентированного на реальность’. Эффективно действуют руководители, которые могут вести себя по-разному в зависимости от требований реальности. Применение адаптивного стиля особенно целесообразно в динамических, вероятностных схемах.

**Список использованной литературы**

1. Адизес И. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

2. Боссиди Л., Чаран Р. Искусство результативного управления. – М.: Добрая книга, 2005.

3. Герриг Р., Зимбардо Ф. Психология и жизнь. – СПб.: Питер, 2004.

4. Глуханюк Н.С., Семенова С.Л., Печеркина А.А. Общая психология: Учеб. пособ. для вузов. – М.: Академ. проект; Екатеринбург:

Деловая книга, 2005.

5. Дафт Р.Л. Уроки лидерства. – М.: Эксмо, 2006.

6. Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

7. Каммероу Д., Баргер Н., Кирби Л. Ваш психологический тип и стиль работы. – М.: Изд-во Института Психотерапии, 2001.

8. Друкер П. Энциклопедия менеджмента. – М.: ООО ≪И.Д. ≪Вильямс≫, 2008.

9. Дэкерс Л. Мотивация: теория и практика: расширенный курс. – М.: ГроссМедиа, 2007.

10. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие. – 2‑е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра, 2008.

11. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2008.

12. Коттер Дж. Лидерство Мацуситы: уроки выдающегося предпринимателя ХХ века. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

13. Крот М. Менеджер как мотиватор. Практические уроки мотивации для нехаризматичных лидеров. – М.: Эксмо, 2008.

14. Миллер Б.К. Как добиться от сотрудников максимальных результатов. – М.: Добрая книга, 2007.

15. Немов Р.С. Психология: Учебник. – М.: Высшее образование, 2007.

16. Общая, социальная и юридическая психология: Учебник для вузов. – М.: Еников; СПб.: Питер, 2003.

17. Пол Г., Рек Р. Драйв. ≪Завести≫ сотрудников и достичь выдающихся результатов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

18. Психологическая энциклопедия / Под ред. Р. Корсини, А. Ауэрбаха. – СПб.: Питер, 2006.

19. Роббер М.А., Тильман Ф. Психология индивида и группы. – М.: Прогресс, 1998.

20. Спивак В.А. Развивающее управление персоналом. – СПб.: Нева, 2004.

21. Хьел Л., Зиглер Д. Теории личности. – СПб.: Питер, 2003.

22. Толочек В.А. Стили профессиональной деятельности. – М.: Смысл, 2000.

23. Уэлч Д., Уэлч С. Ответы на 74 ключевых вопроса о современном бизнесе. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007.

24. Шапиро С.А. Мотивация. – М.: ГроссМедиа; Росбух, 2008.

25. Шипилина Л.А. Социология и психология управления: Учебное пособие. – Омск: Издательство ФГОУ ВПО ОмГАУ, 2005.

26. Шрагис С., Фришмен Р. С десятью клоунами цирк не построишь. – М.: Добрая книга, 2007.