**Сравнительный анализ стилей руководства**

Реферат по дисциплине «Менеджмент» выполнил студент 2 курса очного отделения ИИСУ специальности «Математические методы в экономике» Легейда Александр.

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Государственный университет управления», Институт информационных систем управления

Москва – 2007

**Введение**

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

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

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

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

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

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

Целью этой курсовой работы является проведение сравнительного анализа стилей руководства.

Предметом исследования является теория и практика стиля руководства, оценка психологических (социальных) и психологических (экономических) критериев эффективности труда.

В курсовой работе рассмотрено многообразие определений понятия стиль руководства, которые встречаются в современной научной литературе по управлению, это многообразие определений свидетельствует о сложности социального явления, отраженного в них.

Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что они позволяют оценить стиль руководства и эффективность управленческой деятельности, как с психологической, так и социально-экономической сторон, а также определить влияние стиля руководства на эффективность деятельности организации в целом.

**Стили руководства**

Наряду с подчинёнными очень важно уделить внимание выбору стиля руководства. В зависимости от целей деятельности фирмы он может быть авторитарным, демократическим или либеральным.

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

Исторически первым и до сегодняшнего момента, видимо, наиболее распространенным на практике является авторитарный стиль, считающийся универсальным. Он основывается на отдаче подчиненным в приказной форме распоряжений без всяких объяснений их связи с общими целями и задачами деятельности организации. Применяющий его руководитель отдает предпочтение официальному характеру отношений, поддерживает между собой и подчиненными дистанцию, которую те не имеют права нарушить. Но ему нужно обладать достаточной властью, чтобы навязывать свои решения другим.

Во многом противоположен авторитарному демократический стиль руководства, который апеллирует к высшим уровням потребностей. Настоящий демократический руководитель пытается сделать обязанности подчиненных более привлекательными, избегает навязывать им свою волю, вовлекает в принятие решений, предоставляет свободу формулировать собственные цели на основе целей организации, что повышает степень мотивации к работе, и в то же время осуществляет довольно жесткий контроль над ними. Таким образом, демократическое руководство характеризуется разделением власти и участием подчиненных в принятии решений.

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

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

Ниже приводится сравнительная таблица характеристик стилей руководства:

Таблица 1. Сравнение различных стилей руководства.

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

**Факторы, влияющие на стиль руководства**

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

На стиль оказывают влияние личность руководителя, способы и приёмы, с помощью которых он осуществляет управленческую функцию, т.е. субъективные факторы, а с другой стороны окружающая производственная среда, специфика сферы деятельности, особенности руководимого коллектива и др. объективные факторы и, наконец, стиль выражает отношения, складывающиеся между руководителем и подчинённым. Сложность и разнообразие этих отношений предопределяют высокую вариантность конкретных стилей руководства, которые могут классифицироваться по различным признакам.

К субъективным факторам, определяющим стиль в управлении можно отнести:

Принципы и установки, обуславливающие умение пользоваться властью.

Специфика психического склада руководителя (темперамент, характер)

Выбор форм и методов воздействия на подчинённых в каждой конкретной ситуации.

Неповторимые личные качества, определяющие “управленческий почерк”.

Индивидуальные особенности исполнения социальных ролей руководителя.

Уровень профессиональных знаний, интеллекта и культуры, определяющий характер поведения.

Как видно, субъективные факторы зависят от личности руководителя, а объективные факторы формируются под влиянием окружающей среды. Объективно стиль руководителя диктуется, прежде всего, сознательной целью, которая как закон определяет способ и характер его действий и которой он должен подчинять свою волю.

В общем, объективные слагаемые стиля могут быть сведены к следующим:

Специфика системы, её цели и задачи, управленческой структуры.

Закономерности управления.

Специфика (функциональное назначение) сферы конкретной деятельности.

Окружающая производственная среда (технологический уровень производства, формы организации труда, обеспеченность материальными ресурсами).

Особенность руководимого коллектива (структура, уровень подготовки, характер взаимоотношений, социально-психологические черты исполнителей).

**Уровень практики управления.**

Способы и приёмы управления, используемые вышестоящим руководством.

Указанные слагаемые стиля предопределяют особенности сочетания в деятельности руководителя производственной функции и функции регулирования взаимоотношений в коллективе, природу сложившихся в ней традиций и приёмы общения, а тем самым и стиль работы.

**Классификация стилей**

Следующей важной задачей в теории стилей руководства является проблема их классификации.

Классифицировать стили руководства можно путём сравнения автократичного 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 руководства. 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. Лайкерт предложил четыре базовых системы стиля руководства. Он выделил четыре стиля лидерства: эксплуататорско-авторитарный, благожелательно- авторитарный, консультативно- демократический, групповой.

Эксплуататорско-авторитарный стиль руководства был уже ранее рассмотрен. В фирмах, где утвердился эксплуататорно-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 руководства. 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.

Было выявлено, что люди могут вести себя с разной степенью внимания к подчинённым и структурированию проблем. Эффективный руководитель тот, кто сочетает в своём стиле двумерную модель поведения (т.е. проявляет должное внимание и к структуре и к подчинённым одновременно).

Также стоит отметить исследования Блейка и Мутона, которые, классифицируя стили, построили решётку (схему), включавшую в себя 5 основных стилей руководства. Как показано ниже, вертикальная ось этой системы ранжирует “заботу о человеке” по шкале от 1 до 9. Горизонтальная ось ранжирует “заботу о производстве” также по шкале от 1 до 9. Стиль руководства определяется обоими этими критериями.

Таблица 2. Решетка Блейка и Мутона

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Забота о человеке | 9 | Дом отдыха  (1; 9) |  |  |  |  |  |  |  | Команда  (9; 9) |
| 8 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5 |  |  |  |  | Организация  (5; 5) |  |  |  |  |
| 4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1 | Бедность  (1; 1) |  |  |  |  |  |  |  | Подчинение  (9; 1) |
|  | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Учет интересов производства | | | | | | | | |

Средние и четыре крайних позиции описывают как:

1.1 – Страх перед бедностью. Со стороны руководителя требуется лишь минимальное усилие, чтобы добиться такого качества работы, которое позволить избежать увольнения.

1.9 – Дом отдыха. Руководитель сосредотачивается на хороших, тёплых человеческих взаимоотношениях, но мало заботится об эффективности выполнения заданий.

9.1 – Авторитет-подчинение. Руководитель очень заботится об эффективности выполняемой работы, но обращает мало внимания на моральный настрой подчинённых.

5.5 – Организация. Руководитель достигает примерного качества выполнения заданий. Находя баланс эффективности и хорошего морального настроя.

9.9 – Команда. Благодаря усиленному вниманию к подчинённым и эффективности, руководитель добивается того, что подчинённые приобщаются к целям организации. Это обеспечивает и высокий моральный настрой, и высокую эффективность.

Блейк и Мутон исходили из того, что самым эффективным стилем руководства было поведение руководителя в позиции 9.9.. Такой руководитель сочетает в себе высокую степень внимания к своим подчинённым и такое же внимание к производительности.

Рассмотренные концепции ещё раз свидетельствуют, что руководителями становятся, а не рождаются. Поведение руководителя может быть развито и улучшено посредством обучения и специальной подготовки. 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:

Отношение между руководителями и членами коллектива. Подразумевает лояльность, проявляемую подчинёнными, их доверие своему руководителю и привлекательность личности руководителя для исполнителей.

Структура задачи. Подразумевает привычность задачи, чёткость и формулировки и структуризации, а не расплывчатость и бесструктурность.

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.

В таблице ниже показаны отношения между руководителем и членами коллектива, которые могут быть хорошими и плохими, задача может быть структурирована, а должностные полномочия руководителя могут быть большими или малыми.

Таблица 3. Отношения между руководителем и членами коллектива

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Ситуативные компоненты | | | | Стиль руководства, связанный с эффективностью |
| Условие | Взаимоотношения руководитель-подчиненный | Структура задания | Должностные полномочия |
| 1. | Хорошие | Высокая | Сильные | Директивный |
| 2. | Хорошие | Высокая | Слабые | Директивный |
| 3. | Хорошие | Низкая | Сильные | Директивный |
| 4. | Хорошие | Низкая | Слабые | Рекомендующий |
| 5. | Плохие | Высокая | Сильные | Рекомендующий |
| 6. | Плохие | Высокая | Слабые | Рекомендующий |
| 7. | Плохие | Низкая | Сильные | Рекомендующий |
| Директивный |
| 8. | Плохие | Низкая | Слабые | Директивный |

Различные сочетания этих трёх размерностей могут дать восемь потенциальных стилей руководства. Руководитель, ориентированный на задачу, наиболее эффективен в ситуациях 1, 2, 3 и 8, в то время, как руководитель, ориентированный на человеческие отношения лучше всего работает в ситуациях 4, 5 и 6. В ситуации 7 хорошо работать могут как тот, так и другой.

Из восьми ситуаций – первая является наиболее благоприятной для руководителя. В ней задача хорошо структурирована, должностные полномочия больше, а отношения между руководителем и подчинёнными хорошие, что создаёт максимальную возможность для оказания внимания. В противоположность этому, ситуация 8- наименьше благоприятная, потому что должностные полномочия невелики, отношения с подчинёнными плохие и задача не структурирована. Самым эффективным стилем руководства в обоих этих случаях будет ориентация на задачу.

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” Митчелла 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:

Разъяснение того, что ожидается от подчинённого.

Оказание поддержки, наставничество и устранение сковывающих помех.

Направление усилий подчинённых на достижение цели.

Формирование у подчинённых таких потребностей, которые могут быть удовлетворены.

Удовлетворение потребностей подчинённых, когда цель достигнута.

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

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.

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.

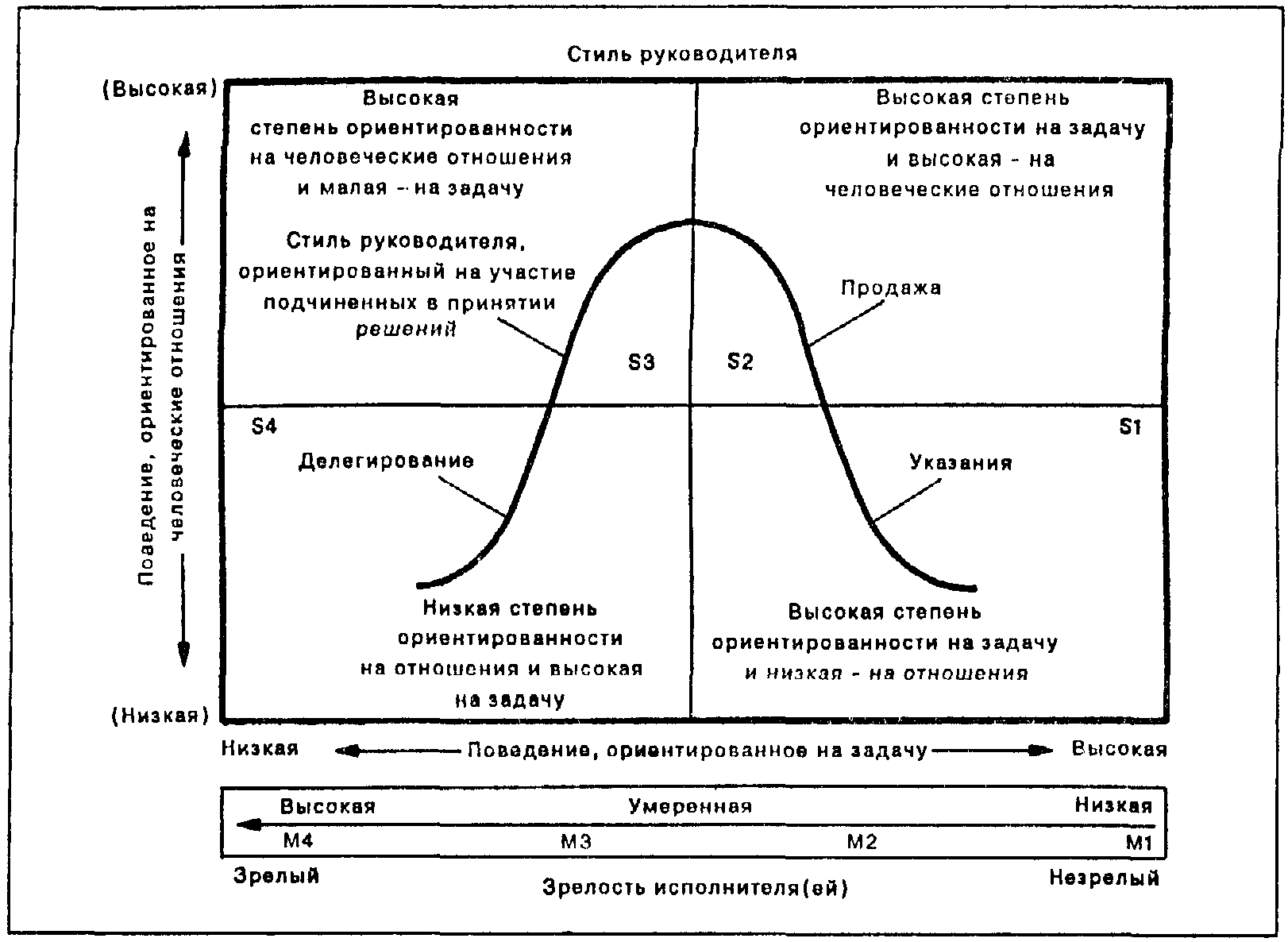
Стиль, поощряющий участие – руководитель делится информацией с подчинёнными и использует их идеи и предложения для принятия решений группой. Акцентирует внимание на консультации.

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 меру 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 руководства 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.

Рисунок 1. Четыре стиля руководителя



На рисунке выше показаны четыре стиля руководителя. 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 стиль S1.

Для сотрудников, обладающих средним уровнем зрелости (М2), когда они уже хотят брать на себя ответственность, но ещё не могут этого сделать, применяется вид руководства, 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 – стильS2.

Третий вид руководства – стиль S3- используется тогда, когда сотрудники могут, но не хотят отвечать за выполнение задания, хотя и обладают достаточной для этого зрелостью (М3). 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 руководства (S4) применяется при высоком уровне зрелости подчинённых (М4), 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.

Модель принятия решений руководителем, разработанная В. Вурмом и Ф. Йеттоном. По их мнению, имеется пять стилей или методов руководства, которые может использовать лидер в зависимости от того, какова степень участия подчинённых в принятии решения. Это:

Руководитель сам принимает решения, используя имеющуюся информацию.

Руководитель принимает решение на основе информации, предоставленной подчинёнными, сообщая им или нет о сути проблемы.

Руководитель излагает проблему подчинённым, выслушивает все их мнения, а потом сам принимает решение.

Руководитель представляет проблему группе подчинённых, которая и обсуждает, а затем сам принимает решение.

Руководитель излагает проблему группе подчинённых, ищет совместно с ней решение и принимает наиболее приемлемое из всех.

При этом для оценки ситуации используется ряд критериев, на основе которых составляется древо целей. В числе критериев такие, как:

Значения качества решения.

Наличие достаточной информации и опыта у руководителей для принятия качественного решения.

Степень структурированности проблемы.

Согласие подчинённых с целями фирмы и их желанием участвовать в выполнении решения.

Уверенность, что автократическое решение лидера получит поддержку у подчинённых.

Заинтересованность сотрудников в достижении цели.

Степень вероятности конфликта между подчинёнными при выборе альтернативы.

Хотя ни одна из ситуационных теорий не получила полного подтверждения в исследованиях, убеждение, что руководители должны выбирать стиль руководства сообразно ситуации, не вызывает сомнений. Все вышеописанные модели ситуационного стиля руководства, обращая главное внимание на воздействие внешних факторов, дополняют друг друга в понимании феномена лидерства.

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 высшего хозяйственного 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.

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.

Консервативно-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.

**Заключение.**

В этой работе мы провели анализ самых распространенных и известных стилей управления, провели их классификацию. Мы определили, каким образом стиль руководства, который выбирает руководитель, оказывает влияние на коллектив организации и как результат на эффективность деятельности всей организации.

Так же мы рассмотрели факторы, влияющие на выбор стиля руководства. Мы выяснили, что многое в процессе управления зависит от самого руководителя и связано либо с умением управляющего организовать свою деятельность и деятельность подчиненных, либо с его отношением к ним. Так, положительно влияет на эффективность деятельности умение планировать, правильно определять порядок важности и срочности дел, последовательность выполнения операций, количество принимаемых решений. На эффективность работы менеджера влияет умение использовать возможности подчиненных, знание их, вера в сотрудников, способность откровенно с ними разговаривать, постановка задач вместо непосредственного руководства. Правильно выбранный стиль руководства – ключ к успеху для любого предприятия.

**Список литературы**

Ладанов И.Д. «Практический менеджмент», 1993 г.

Вахинский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е издание. Гардарики 2000 г.

Аникин Б.А. Высший менеджмент для руководителя: Учебное пособие. – М.: ИНФАРА-М, 2000 г.

Акофф., Расселл Л. Акофф о менеджменте Пер. с англ. под ред. Л.А. Волковой – СПб.: Питер, 2002 г.

Веснин В. Р. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Институт международного права и экономики. Издательство «Триада, Лтд», 1996 г.

Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997 г.

Игнатьева А. В., Максимцов М. М. Исследование систем управления: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000 г.

Томпсон А.А. Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998 г.