СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3

1. Руководство 5

2. Стили руководства 7

2.1. Модель Дугласа МакГрегора 8

2.2. Исследования Левина 13

2.3 Модель Лайкерта 13

2.4. Четыре системы Лайкерта 16

2.5. Стили руководства по классификации университета Огайо 18

2.6. Управленческая решетка Блейка и Мутона 20

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 25

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 27

# ВВЕДЕНИЕ

Во второй половине прошлого века после победы промышленной революции на Западе рыночные отношения владели всеми сферами жизни общества. Как грибы после дождя росли крупные фирмы, требовавшие большого числа руководителей высшего и среднего уровней, способных принимать грамотные рациональные решения, умевших работать с большими массами людей, которые были бы свободны в своих поступках. Поэтому от управляющих требовался высокий профессионализм, компетентность, умение соизмерять свою деятельность с существующими законами. В результате появляется группа людей, специально занимающихся управленческой деятельностью. Этим руководителям уже не нужно держать своих подчиненных в повиновении властной рукой. Главной задачей становится кропотливая организация, и каждодневное управление производством в целях обеспечения наибольшей прибыли собственникам фирмы. Эти люди стали называться менеджерами.

В настоящее время существует некоторый минимум различных характеристик для современного менеджера. Одной из характеристик является *стиль управления персоналом.*

Стиль управления руководителя своими подчиненными во многом определяет успех организации, динамику развития фирмы. От стиля руководства зависят мотивация работников, их отношение к труду, взаимоотношения и многое другое. Таким образом, эта область менеджмента имеет огромное значение в управлении и, на мой взгляд, обязательна и полезна для изучения.

Я попытаюсь ответить на вопрос, как должен вести себя руководитель, и какие стили поведения наиболее эффективны для направления усилий людей на достижение целей организации. Другими словами, целью написания этой работы я поставил рассмотрение и анализ стилей руководства персоналом и их достоинства и недостатки. Итак, начнем.

# 1. Руководство

Для начала, дадим понятие *руководству.* Можно привести множество определений из разных источников. К примеру, рассмотрим следующее. ***Руководство,*** или лидерство, *–*способность оказывать влияние на отдельных лиц и на группы, побуждая их работать на достижение целей организации [1].

Прежде всего руководство стоит рассматривать как процесс, который, в свою очередь, может быть разбит на отдельные действия и шаги руководителя, направленные на достижение промежуточных, оперативных целей. Другим элементом руководства является непосредственное влияние на подчиненных, учеников, друзей и т.п. Наличие такового со стороны одного человека позволяет выделить лидера, способного подчинить себе остальных с их добровольного согласия. Такая готовность быть ведомым может быть как осознанной, так и подсознательной. Обычно человек готов идти за кем-то, подчиняться лишь в случае, если видит в этом те или иные выгоды для себя. Это может быть награда, поощрение, личная выгода и т.д.

Уровень подчинения зависит от мотивации, личных взаимоотношений, организаторских талантов руководителя, качества руководства.

Третий элемент руководства – обязательное наличие последователей и общей цели, на достижение которой будут направлены совместные усилия. Личные цели отдельных индивидов заставляют менеджера либо выполнить их во имя решения общей задачи, либо подчинить их достижению общей цели, то есть цели индивида в группе должны быть либо подчинены целям всей группы, либо не мешать их достижению. Чтобы ситуация складывалась именно так, а никак иначе, руководитель должен применить всю свою энергию и власть.

Как видно из данного выше определения, конечной целью деятельности руководителя является достижение целей организации, что он, естественно, делает не без помощи подчиненных. А *привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации – это и есть* ***стиль руководства персоналом*** [4], о чем дальшеи пойдет речь.

# 2. Стили руководства

Поведенческий подход создал основу для классификации стилей руководства или стилей поведения. Это стало серьезным вкладом и полезным инструментом понимания сложностей лидерства. Этот подход к изучению лидерства сосредоточил свое внимание на поведении руководителя. Согласно поведенческому подходу, эффективность определяется не личными качествами руководителя, а скорее его манерой поведения по отношению к подчиненным.

Важный вклад поведенческого подхода в теорию лидерства заключается в том, что он помог провести анализ и составить классификацию стилей руководства. СТИЛЬ РУКОВОДСТВА в контексте управления, как уже отмечалось, − это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его забота, прежде всего, о человеческих отношениях или, прежде всего, о выполнении задачи − все отражает стиль руководства, характеризующий данного лидера.

Каждая организация представляет собой уникальную комбинацию индивидов, целей и задач. Каждый управляющий − это уникальная личность, обладающая рядом способностей. Поэтому стили руководства не всегда можно отнести к какой-то конкретной категории. По традиционной системе классификации стиль может быть автократичным (это одна крайность) и либеральным (другая крайность) или это будет стиль, сосредоточенный на работе, и стиль, сосредоточенный на человеке. Илл. 1 показывает автократичный − либеральный континуум [4].

Стили руководства

Демократичный

Автократичный

Либеральный

**Илл. 1**

Наиболее существенный вклад в понимание руководства как системы внес Дуглас МакГрегор. Его труды по практическому управлению содержат первые утверждения о том, что подчиненные ведут себя таким образом, как вынуждают их вести себя руководители. Это означает, что подчиненный любого ранга может стараться отвечать требованиям своего руководства и по возможности выполнять возложенные на него задачи. Что же первично, поведение подчиненного или возлагаемые на него надежды руководителя?

## 

## 2.1. Модель Дугласа МакГрегора

Автократичный лидер в управлении авторитарен. Автократичный руководитель обладает достаточной властью, чтобы навязывать свою волю исполнителям, и в случае необходимости без колебаний прибегает к этому. Автократ намеренно апеллирует к потребностям более низкого уровня своих подчиненных, исходя из предположения, что это тот самый уровень, на котором они оперируют. Дуглас МакГрегор, известный ученый в области лидерства, назвал предпосылки автократичного руководителя по отношению к работникам теорией “Х”. Согласно теории “Х”:

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.

На основе таких исходных предположений, автократ обычно как можно больше централизует полномочия, структурирует работу подчиненных и почти не дает им свободы в принятии решений,

стремится упростить цели, разбить их на более мелкие, каждому подчиненному поставить свою специфическую задачу, что позволяет легко контролировать ее исполнение, т.е. плотно руководит всей работой в пределах его компетенции и, чтобы обеспечить выполнение работы, может оказывать психологическое давление, как правило, угрожать.

Иерархическое де­ление в таких организациях, как правило, очень строгое, каналы сбо­ра информации работают четко и оперативно. Руководитель такого типа концентрируется на удовлетворении элементарных потребнос­тей своих подчиненных и использует наиболее автократичный стиль управления.

Когда автократ избегает негативного принуждения, а вместо этого использует вознаграждение, он получает название благосклонного автократа. Хотя он продолжает оставаться авторитарным руководителем, благосклонный автократ проявляет активную заботу о настроении и благополучии подчиненных. Он может даже пойти на то, чтобы разрешать или поощрять их участие в планировании заданий. Но он сохраняет за собой фактическую власть принимать и исполнять решения. И как бы благосклонен ни был этот руководитель, он простирает свой автократический стиль дальше, структурируя задания и навязывая неукоснительное соблюдение огромного количества правил, которые жестко регламентируют поведение сотрудника.

Представления демократичного руководителя о работниках отличаются от представлений автократичного руководителя. МакГрегор назвал их теорией “Y”:

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 функцией вознаграждения, связанного с достижением цели.

4. Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Благодаря этим предположениям, демократичный руководитель предпочитает такие механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня: потребности в принадлежности, высокой цели, автономии и самовыражении. Настоящий демократичный руководитель избегает навязывать свою волю подчиненным.

Организации, где доминирует демократичный стиль, характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий. Подчиненные принимают активное участие в принятии решений и пользуются широкой свободой в выполнении заданий. Довольно часто, объяснив цели организации, руководитель позволяет подчиненным определить свои собственные цели в соответствии с теми, которые он сформулировал. Вместо того, чтобы осуществлять жесткий контроль за подчиненными в процессе их работы, низовой руководитель обычно ждет, когда работа будет выполнена до конца, чтобы провести ее оценку. Руководитель действует как связующее звено, обеспечивая соответствие целей производственной группы целям организации в целом и заботясь о том, чтобы группа получала необходимые ей ресурсы.

Поскольку демократичный лидер предполагает, что люди мотивированы потребностями более высокого уровня − в социальном взаимодействии, успехах и самовыражении, − он пытается сделать обязанности подчиненных более привлекательными. В некотором смысле он старается создать ситуацию, в которой люди до некоторой степени сами мотивируют себя, потому что их работа, по природе своей, сама является вознаграждением. Он также способствует тому, чтобы подчиненные понимали, что им предстоит решать большую часть проблем, не ища одобрения или помощи. Но руководитель вкладывает много усилий в создание атмосферы открытости и доверия с тем, что если подчиненным и понадобится помощь, они, не стесняясь, могли бы обратиться к руководителю. Чтобы добиться этого, руководитель организует двухстороннее общение и играет направляющую роль.

Различного рода исследования позволяют утверждать, что руко­водители — приверженцы как теории X, так и теории Y достигают значительных успехов в бизнесе. Однако если менеджер стоит перед выбо­ром, но чувствует в себе силы создать систему управления по типу теории Y, стоит остановиться именно на ней, поскольку это будет лучше как него самого, так и для его подчиненных. Но каждый руко­водитель должен оценить, возможно ли в тех условиях, которые свой­ственны развитию его бизнеса, применение теории Y, а также какие последствия может вызвать применение теории X.

1. Существуют такие условия, при которых развитие фирмы из­начально идет по принципам теории Y. Поскольку основными ини­циаторами в создании и развитии любой идеи, главным образом, являются руководители организации, в условиях равноправия они должны заручиться полной поддержкой со стороны подчиненных и руководителей среднего звена. При этом руководитель для под­чиненного является наставником. Они могут иметь различные по­зиции по тем или иным вопросам, но мнение друг друга обязаны уважать. Менеджер среднего звена не в праве ущемлять права под­чиненного, если не согласен с его действиями. Он может даже иметь определенные неприятности, если его мнение не совпадает и с по­зицией вышестоящего руководства. Сходные ситуации выглядят аб­солютно различными, если рассматривать их с противоположных позиций. Менеджер, придерживающийся теории Y, может позво­лить подчиненному самому устанавливать сроки выполнения зада­ний, если он хочет совмещать два различных вида деятельности. Эта ситуация может рассматриваться как обоюдный шаг навстречу. Представьте, однако, как сложно будет выполнить приказ менедже­ра по теории Х о сокращении срока поставки хотя бы на один день, если все условия по сделке уже согласованы с конкретным покупа­телем.

2. Концепции, соответствующие теории Y, работают наиболее эффективно в ситуации, когда все члены коллектива адаптированы к подобному стилю управления. Такие профессии, как научный работ­ник, учитель, медик, наиболее приспособлены к руководству по тео­рии Y.

Низкоквалифицированные работники, требующие постоянного надзора и контроля, как правило, лучше адаптируются к управлению по теории X.

3. Широкое применение теории Y в работе управления позволяет достичь высокого уровня производительности, развить творческий по­тенциал у работников, создавать гибкие рабочие места, поощрять кол­лективный труд, а также достичь высокого уровня квалификации всего персонала.

## 2.2. Исследования Левина

Возможно, самое раннее исследование эффективности стилей лидерства было проведено Куртом Левином и его коллегами [6]. В своем знаменитом исследовании Левин обнаружил, что авторитарное руководство добивалось выполнения большего объема работы, чем демократичное. Однако на другой чаше весов были низкая мотивация, меньшая оригинальность, меньшее дружелюбие в группах, отсутствие группового мышления, большая агрессивность, проявляемая как к руководителю, так и к другим членам группы, большая подавляемая тревога и одновременно − более зависимое и покорное поведение. По сравнению с демократичным руководством, при либеральном объем работы уменьшается, качество работы снижается, появляется больше игры, и в опросах выражается предпочтение демократичному руководителю.

Более поздние исследования не полностью подтвердили выводы о том, что автократичное руководство обеспечивало более высокую продуктивность, но более низкую степень удовлетворенности, чем демократичное. Тем не менее, исследование Левина дало основу для поисков других ученых стиля поведения, который может привести к высокой производительности труда и высокой степени удовлетворенности.

## 

## 2.3 Модель Лайкерта

Два наиболее сильных течения в изучении процесса руководст­ва получили начало в середине 40-х годов в государственном универ­ситете Огайо и университете Мичигана. Именно там были заложены основы теории поведения. Инициативное руководство проводимы­ми исследованиями осуществляли Ральф Стогдилл в Огайо и Рэнсис Лайкерт в Мичигане. Оба они пришли к заключению, что существует два принципиальных измерения поведения лидера.

Рэнсис 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 континууму по теориям “Х” и “Y” МакГрегора, руководители групп с высокой и низкой производительностью классифицировались по континууму, находящемуся в пределах от одной крайности − сосредоточенные на работе (теория “Х”), до другой − сосредоточенные на человеке (теория “Y”). Этот континуум представлен на Илл 2 [4].

Стили лидерства

Сосредоточенный

на работе

Сосредоточенный

на человеке

**Илл. 2**

РУКОВОДИТЕЛЬ, сосредоточенный НА РАБОТЕ, также известный как руководитель, ориентированный на задачу, прежде всего, заботится о проектировании задачи и разработке системы вознаграждений для повышения производительности труда. Классическим примером руководителя, сосредоточенного на работе служит Фредерик У. Тейлор. Тейлор строил задачу по техническим принципам эффективности и вознаграждал рабочих, которые перевыполняли квоту, тщательно рассчитанную на основе измерения потенциального выпуска продукции. Этот подход основан на стремлении руководителя заставить под­чиненных работать так, чтобы достичь максимальной производитель­ности. Менеджеры, которые поддерживают подобный стиль поведе­ния, требуют строгого подчинения рабочим распорядкам, четкого выполнения задач, стоящих перед всем коллективом. Они зачастую автократичны в своих решениях, превыше всего ставят правила, ин­струкции, процедуры.

В противоположность этому, первейшей заботой руководителя, СОСРЕДОТОЧЕННОГО НА ЧЕЛОВЕКЕ, являются люди. Он сосредоточивает внимание на повышении производительности труда путем совершенствования человеческих отношений: делает упор на взаимопомощи, позволяет работникам максимально участвовать в принятии решений, избегает мелочной опеки и устанавливает для подразделения высокий уровень производительности труда. Он активно считается с нуждами подчиненных, помогает им решать проблемы и поощряет их профессиональный рост. При таком подходе руководитель уделяет особое внимание сво­им взаимоотношениям с подчиненными, поддерживает атмосферу до­верия. Как правило, руководители такого типа отличаются мягким, открытым, дружелюбным характером. Кол­лективы, возглавляемые таким менеджером, отличаются сплоченно­стью и гармоничностью.

На основании своих исследований, Лайкерт сделал вывод, что стиль руководства неизменно будет ориентированным либо на работу, либо на человека. Не встретилось ни одного руководителя, кто бы проявлял оба эти качества в значительной степени и одновременно. Результаты также показали, что стиль руководства, сосредоточенный на человеке, почти во всех случаях способствовал повышению производительности труда.

Исследования, проведенные в двух названных направлениях, поз­волили получить достаточно интересную информацию. К примеру, ме­неджеры, работающие на основе первого подхода, были оценены как менее профессиональные в сравнении с их коллегами, придерживающимися второго подхода. Это утверждение стало верным для таких от­раслей, как обслуживание, образование, бухгалтерские и подобные им фирмы, медицина, торговля. Что же касается промышленного произ­водства, то здесь верно как раз обратное. Упор на процесс производст­ва оценивается в этой сфере как более правильный и эффективный. Кроме того, выяснилось, что при управлении по первому принципу (внимание на производство) уровень травматизма, заболеваний, про­гулов значительно выше, чем при ином подходе к управлению. Одна­ко в коллективах, где отсутствует четкая структура и сплоченность, при­менение жесткого стиля управления является только положительным фактором, повышает уровень удовлетворения трудом.

## 2.4. Четыре системы Лайкерта

Как продолжение своих исследований, Лайкерт предложил четыре базовых системы стиля лидерства (Илл. 3) [6].

**Илл. 3**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Система 1 | Система 2 | Система 3 | Система 4 |
| Эксплуататорско-авторитарная | Благосклонно-  авторитарная | Консультативно-  демократическая | Основанная на  участии |

Лайкерт описывает руководителей, относящихся к системе 1, как *эксплуататорско-авторитарных*. Эти руководители имеют характеристики автократа.

Система 2 называется *благосклонно-авторитарной*. Эти руководители могут поддерживать авторитарные отношения с подчиненными, но они разрешают подчиненным, хотя и ограниченно, участвовать в принятии решений. Мотивация создается вознаграждением и в некоторых случаях − наказанием.

Руководители системы 3, называемой *консультативной*, проявляют значительное, но не полное доверие к подчиненным. Имеется двустороннее общение и некоторая степень доверия между руководителями и подчиненными. Важные решения принимаются наверху, но многие конкретные решения принимаются подчиненными.

Система 4 подразумевает групповые решения и участие работников в принятии решений. По мнению Лайкерта, она − самая действенная. Эти руководители полностью доверяют подчиненным. Взаимоотношения между руководителем и подчиненными дружеские и взаимно доверительные. Принятие решений в высшей степени децентрализовано. Общение двустороннее и нетрадиционное. Кроме того, они ориентированы на человека, в противоположность руководителям системы 1, ориентированным на работу.

Исследования Лайкерта показали, что самые эффективные руководители низового звена уделяли внимание, прежде всего, человеческим аспектам проблем, стоящих перед их подчиненными, и создавали отношения, основанные на взаимопомощи. Они продуманно разделяли подчиненных на производственные группы и ставили перед ними усложненные задачи. Они использовали групповое руководство вместо традиционных индивидуальных бесед с подчиненными.

## 

## 2.5. Стили руководства по классификации университета Огайо

Начиная с 1945 г. группа ученых, работавшая под эгидой Бюро по исследованиям в области бизнеса в университете штата Огайо, проводила комплексное исследование и выявила серьезную ошибку в концепции разделения руководителей на тех, кто сосредоточен или только на работе, или только на человеке. Их главной находкой стало: люди могут вести себя так, что это будет одновременно ориентацией и на работу, и на человека. Они разработали систему, согласно которой поведение руководителя классифицировалось по двум параметрам: структуре и вниманию к подчиненным. Структура подразумевает такое поведение, когда руководитель планирует и организует деятельность группы и свои взаимоотношения с ней. Внимание к подчиненным подразумевает поведение, которое влияет на людей, апеллируя к потребностям более высокого уровня, строя взаимоотношения на основе взаимного доверия, уважения, тепла и контакта между руководителем и подчиненными. Очень важно отметить, что уважение − это не внешнее проявление типа “похлопывания по спине”. Несколько самых распространенных типов поведения, подразумевающих внимание к подчиненным, приведены на Илл.4 [4]:

|  |
| --- |
| Структура |
| **Распределяет производственные роли между подчиненными**  **Расписывает задания и объясняет требования к их выполнению**  **Планирует и составляет графики работ**  **Разрабатывает подходы к выполнению работ**  **Передает свое беспокойство о выполнении задания** |
| Внимание к подчиненным |
| **Участвует в двустороннем общении**  **Допускает участие подчиненных в принятии решений**  **Общается в одобрительной и неугрожающей манере**  **Дает возможность людям удовлетворить свои потребности, связанные с работой** |

**Илл.4**

Было выявлено, что люди могут вести себя с разной степенью внимания к подчиненным и структурированию проблем; четыре возможных комбинации этих элементов в руководстве представлены на Илл.5 [4].

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Высокая** Внимание **Низкая** | Низкая степень  структурирования  Высокая степень внимания  к подчиненным | Высокая степень  структурирования  Высокая степень  внимания  к подчиненным |
| Низкая степень  структурирования  Низкая степень  внимания  к подчиненным | Высокая степень  структурирования  Низкая степень  внимания  к подчиненным |
|  | **Низкая** **Высокая** | |
|  | Структурирование | |

**Илл. 5.**

Несмотря на то, что самая высокая производительность ассоциировалась с руководителем, который владеет и тем и другим стилем поведения, более поздние исследования показали, что эта классификация применима не ко всем ситуациям.

## 

## 2.6. Управленческая решетка Блейка и Мутона

Концепция, разработанная в университете штата Огайо, была модифицирована и популяризована Блэйком и Мутоном, которые построили решетку (схему), включавшую 5 основных стилей руководства [6](илл.6).

СОЦИАЛЬНОЕ РУКОВОДСТВО

Особое внимание к нуждам людей, дружная атмосфера в коллективе, размеренный темп работы.

КОМАНДНОЕ РУКОВОДСТВО

Выполнение работы обеспечивается совместными усилиями всего коллектива, развита система поощрения, высока производительность труда.

**9.9**

**1.9**

высокая степень

9

8

7

6

5

4

3

2

1

забота о людях

**5.5**

ПРОИЗВОДСТВЕННО-КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Успех производства обеспечивается эффективным сочетанием заботы о людях и производстве

ПРИМИТИВНОЕ РУКОВОДСТВО

Минимум усилий прилагается для налаживания эффективного производства и заботы о людях

АВТОРИТАРНОЕ РУКОВОДСТВО

Эффективность производства является результатом жесткого управления и ущемления прав рабочих

**1.1**

**9.1**

низкая степень

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |

ЗАБОТА О ПРОЦЕССЕ ПРОИЗВОДСТВА

высокая степень

низкая степень

**Илл.6.**

Вертикальная ось этой схемы 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. Всего мы получаем 81 позицию (9х9), т. е. 81 вариант стиля управления. Каждый из вариантов поведения при управлении компанией может быть сравнен с любым другим из дан­ной матрицы. Безусловно, нельзя четко определить, к какому имен­но квадранту матрицы относится данный конкретный вид руковод­ства. В действительности делать это и не обязательно, поскольку нельзя извлечь конкретный смысл из номера квадранта. Блейк и Моутон описали пять крайних и наиболее характерных позиций мат­рицы.

**1.1. − страх перед бедностью (примитивное руководство).** Со стороны руководителя требуется лишь минимальное усилие, чтобы добиться такого качества работы, которое позволит избежать увольнения.

Эта позиция характеризует такой тип руководителя, который до­статочно холодно относится как к своим подчиненным, так и к само­му процессу производства. Он считает, что управленец может всегда прибегнуть к помощи постороннего эксперта или специалиста. Та­кое ведение дел поможет избежать конфликтов, неурядиц, создаст бла­гоприятные условия для работы самого руководителя, а, кроме того, расширит диапазон новых идей, воплощаемых в производство. Как правило, такого управляющего нельзя назвать лидером, маяком. Он скорее просто «хранитель своего портфеля и кресла». Но такое поло­жение вещей не может сохраняться долго. Рано или поздно самые се­рьезные трудности заставят либо пересмотреть стиль руководства, ли­бо сменить самого руководителя.

**1.9. − дом отдыха(социальное руководство).** Руководитель сосредоточивается на хороших, теплых человеческих взаимоотношениях, но мало заботится об эффективности выполнения заданий. Эта позиция характеризует руководителей, которые уделяют осо­бое внимание нуждам и потребностям своих подчиненных, чего нель­зя сказать о процессе производства. Менеджеры такого типа полага­ют, что основа успеха заложена в поддержании атмосферы доверия, взаимопонимания в коллективе. Такой руководитель, как правило, лю­бим подчиненными, они готовы в трудную минуту поддержать своего лидера. Текучесть кадров на предприятиях с таким стилем управления очень низка, как, впрочем, и количество прогулов, а уровень удовле­творения трудом очень высок. К сожалению, излишняя доверчивость к подчиненным часто ведет к принятию половинчатых непродуман­ных решений, за счет этого страдает производство. Расторопные под­чиненные весьма часто злоупотребляют доверием к себе либо даже ста­раются заменить собой мягкотелого лидера.

**9.1. − авторитет − подчинение.** Руководитель очень заботится об эффективности выполняемой работы, но обращает мало внимания на моральный настрой подчиненных. Эта позиция характерна для менеджеров, которые во главу угла ставят заботу о производстве и практически не осуществляют ника­кой социальной деятельности. Они считают, что такая деятельность является проявлением мягкотелости и ведет к посредственным резуль­татам. Кроме того, они считают, что качество управленческих реше­ний не зависит от степени участия подчиненных в его принятии. По­ложительными чертами менеджеров такого типа являются высокий уровень ответственности, трудоспособности, организаторский талант, интеллект. Однако между таким руководителем и его подчиненными постоянно сохраняется дистанция, часто отсутствует прямая связь и взаимопонимание, сохраняется лишь удовлетворительный уровень групповой дисциплины.

**5.5. − организация (производственно-социальное управление).** Руководитель достигает приемлемого качества выполнения заданий, находя баланс эффективности и хорошего морального настроя. Эта позиция характеризует тот тип руководителя, который уме­ло сочетает заботу о людях с заботой о производстве. Такой менед­жер считает, что компромисс во всех случаях — лучшее решение, он есть основа для эффективного управления. Решения должны прини­маться руководителем, но обязательно обсуждаться и корректировать­ся с подчиненными. Контроль над процессом принятия решений яв­ляется как бы компенсацией для рабочих за осуществлением контроля над их деятельностью в процессе производства. Положительными чер­тами руководителей такого типа являются, постоянство, заинтересо­ванность в успехе начинаний, нестандартность мышления, прогрес­сивные взгляды. Однако, к сожалению, прогрессивность взглядов мало распространяется непосредственно на сам стиль управления, что не способствует развитию и движению вперед всего производства. Конкурентоспособность фирм с таким стилем управления иногда ос­тавляет желать лучшего. Как, впрочем, и некоторые стороны внутрен­ней жизни коллектива.

**9.9. − команда.** Благодаря усиленному вниманию к подчиненным и эффективности, руководитель добивается того, что подчиненные сознательно приобщаются к целям организации. Это обеспечивает и высокий моральный настрой, и высокую производительность. Эта позиция характеризует такой тип руководителя, который одинаково бережно относится как к людям, так и к возглавляемому им производству. В отличие от менеджера позиции (5; 5), который считает, что залог успеха в компромиссе, данный тип управленца не останавливается на полпути. Он стремится приложить максимум уси­лий как в сфере социальной политики, так и в самом производстве. Причем наилучшим способом увеличения производительности, по­вышения качества выпускаемой продукции и услуг они считают ак­тивное вовлечение подчиненных в процесс принятия решений. Это позволяет повысить удовлетворенность трудом всех работающих и учесть малейшие нюансы, влияющие на эффективность процесса про­изводства.

Блэйк и Мутон исходили из того, что самым эффективным стилем руководства − оптимальным стилем − было поведение руководителя в позиции 9.9. По их мнению, такой руководитель сочетает в себе высокую степень внимания к своим подчиненным и такое же внимание к производительности. Они также поняли, что есть множество видов деятельности, где трудно четко и однозначно выявить стиль руководства, но считали, что профессиональная подготовка и сознательное отношение к целям позволяет всем руководителям приближаться к стилю 9.9, тем самым, повышая эффективность своей работы.

Матрица стилей руководства несомненно является наиболее по­пулярным подходом к изучению стилей руководства. Он является не только удачной комбинацией других исследований на эту тему, но так­же дает руководителям особую возможность оценить свою позицию и попытаться начать движение в сторону усовершенствования стиля управления.

## 

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Теперь можно подвести итоги. Напоминаю, что цель данной курсовой сводилась к тому, чтобы показать какие стили, методы руководства имеются в распоряжении руководителя, а также их достоинства и недостатки. В высшей степени авторитарный или автократичный руководитель навязывает свою волю путем принуждения, вознаграждения и т.д. Предположения автократа, которые МакГрегор назвал теорией «Х», не принимают во внимание способностей исполнителей. Руководитель демократичный, позволяющий подсиненным участвовать в принятии решений, чьи предположения МакГрегор назвал теорией «Y», предпочитает оказывать влияние с помощью убеждения, разумной веры или харизмы. Он избегает навязывать свою волю подчиненным.

Можно понять, почему и автократичный подход, и подход с позиций человеческих отношений завоевали много сторонников. Но сейчас уже ясно, что и те, и другие сторонники грешили преувеличениями, делая выводы, не вполне подтверждающиеся фактами. Имеется множество хорошо документированных ситуаций, где благосклонно-автократичный стиль зарекомендовал себя как весьма эффективный.

У демократического стиля есть свои привлекательные стороны, успехи и недостатки. Безусловно, можно было бы решить многие организационные проблемы, если бы совершенствование человеческих отношений и участие трудящихся в принятии решений всегда вели бы к большей удовлетворенности и более высокой производительности. К сожалению, этого не происходит. Ученые встречали ситуации, где трудящиеся участвовали в принятии решений, но, тем не менее, степень удовлетворенности была низкой, а также ситуации, где удовлетворенность была высокой, а производительность низкой.

Совершенно очевидно, что ни авторитарного ни демократического стиля управления персоналом в крайних своих проявлениях найти весьма трудно. Стили руководства могут быть смешанными и зависеть от ситуации, т.е. адаптивными. Это приносит больший результат, нежели приверженность только одному стилю.

Тем не менее в целом можно сказать, что основной упор в руководстве должен делаться на социально-психологические, экономические методы руководства и на демократичный стиль управления. Командный метод не подходит, т.к. по моему мнению, нельзя заставить, чтобы новые идеи, нестандартные подходы к решению проблем рождались по указке, только потому, что так хочет начальник.

Опираясь на демократический стиль, необходимо максимально предоставить свободу сотрудникам в выполнении поставленных перед ними задач. Одновременно необходимо определить контрольные точки для проверки, а возможно и корректировки хода выполнения задания, т.к. пользуясь чрезмерной свободой и даже попустительским стилем руководства подчиненные, не понимая конечной цели, могут решать поставленные задачи не в том направлении.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Грачев М.В., Суперкадры: управление персоналом в международной корпорации. – М.: Дело, 1993.
2. Кондэ Г. Развитие и совершенствование служб управления. М.: Прогресс, 1970.
3. Ладанов И.Д. Практический Менеджмент М.1995
4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1996.
5. Hиканоpов С.П. Системный анализ: этап развития методологии решения проблем в США. М.: Сов.pадио, 1969.
6. Радугин А.А., Основы менеджмента. – М.: Центр, 1997.
7. Якокка Л. Карьера Менеджера. С-Пб. 1994