Стили управления и их влияние на деятельность организации

**Содержание**

Введение

1. Стили руководства

2. Стили руководства и их влияние на деятельность коллектива

Выводы

Литература

**Введение**

Организационная деятельность как один видов человеческой деятельности существует в системах «человек – группа людей», «организатор – группа». Она является составной частью практичного управления людьми, целенаправленного влияния субъекта-организатора на объект - руководимую группу.

Как установлено психологами и социологами, эффективность работы на предприятии в значительной степени зависит от стиля руководства.

Управленческое мышление и средства влияния руководителя на результаты деятельности организации изменяются в направлении от одномерного с многомерному стилю управления. Менеджер, в данном случае руководитель, может принять тот или иной стиль руководства, потому что именно он для него характерен. Работа руководителя приобретает, в конечном итоге, определенные устоявшиеся формы и содержание – стиль руководства.

Под стилем руководства понимается совокупность наиболее часто применяемых менеджером-руководителем принципов и методов управления. Это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, которая выражается в том, какими способами руководитель, выполняя свои функции, побуждает коллектив к инициативному и творческому выполнению возложенных на него задач; как контролирует руководитель деятельность подчиненных.

Рассмотрим основные виды стилей, сложившиеся в ходе развития науки об управлении, и основные критерии оценки эффективности стиля деятельности руководителя.

**1. Стили руководства**

Стиль руководства стал темой для обсуждения после того, как Луин опубликовал в 1938 году свое исследование различных стилей руководства. В современной литературе по управлению стиль руководства рассматривается с различных точек зрения, основываясь в основном, на предложенных немецким ученым Куртом Левиным подходов.

Он предложил три разновидности стиля, которые соответственно обозначил как авторитарный демократический и нейтральный (по-иному анархический, либеральный).

Авторитарный стиль руководства состоит в том, что руководитель присваивает себе все частные функции процесса руководства, и стремятся выключить все саморегулирующие механизмы этого процесса. Автократический 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 того, что это тот самый уровень, на котором они оперируют. Д. Мак Грегор назвал предпосылки автократического руководства по отношению к работникам теорией «Х». Согласно теории «Х»:

* люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы;
* у людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили;
* больше всего люди хотят защищенности;
* чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

На основе исходных предположений теории «Х», автократ, обычно, максимально централизует полномочия, структурирует работу подчиненных и почти не дает им свободы в принятии решений.

Руководитель требует, чтобы обо всех делах докладывали именно ему, единолично принимает решения или отменяет их. Большинство вопросов он решает сам, преимущество отдает приказам, наказаниям подчиненных. Всегда строго контролирует и часто вмешивается в работу подчиненных. Очень требователен и даже придирчив. Его в первую очередь интересует выполнение поставленных задач. Он не обращает внимания на отношения в коллективе. Общение с подчиненными специально ограничивает, держится от них на расстоянии. В общении бывает нетактичен и даже груб. Не любит критики и не реагирует на нее. Свое мнение навязывает подчиненным. Принимая решения сам – подает его как мнение всех.

Представления демократичного руководителя о работниках, Д. Мак Грегор назвал теорией «Y»:

* труд – процесс естественный и обычные люди не испытывают неприязни к работе. Если условия работы благоприятные, работа может быть источником удовлетворения, а отказ в ней, может расцениваться как наказание;
* если люди приобщены к организационным целям, они стараются упорно работать, используя самоуправление и самоконтроль;
* от вознаграждения зависит стремление человека к достижению определенной цели, и самым высшим вознаграждением является удовлетворение его самолюбия и стремление к самовыражению;
* способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично;
* обычные люди не только соглашаются нести ответственность, но и готовы добровольно взять на себя ее, в зависимости от условий.

# Исходя из таких предположений, демократический руководитель предпочитает преимущественно механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня: потребности к принадлежности, высокой цели, автономии и самовыражения. Настоящий демократический руководитель избегает навязывания своей воли подчиненным, старается решать дела, советуясь с подчиненными, особенно в сложном положении. Он охотно прислушивается к мнению к мнению других, многие вопросы целиком выносит на обсуждение коллектива, а единолично решает только срочные и оперативные. К подчиненным такой руководитель чаще обращается с просьбой, советом, рекомендациями – реже приказывает. Требователен, но справедлив, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе, а когда необходимо – отстаивает их интересы. В общении с подчиненными он всегда вежлив и доброжелателен, регулярно оповещает их о трудностях, о положении в коллективе. Прислушивается к критике и не обижается на нее. Старается окружить себя квалифицированными специалистами, стремится, чтобы подчиненные работали самостоятельно.

Организация, где доминирует демократический стиль управления, характеризуется высокой степенью децентрализацией полномочий. Подчиненные принимают активное участие в принимаемых решениях и пользуются широкой свободой в выполнении производственных и социальных заданий.

Руководствуясь положениями, что люди мотивированы потребностями более высокого уровня, демократический лидер пытается сделать обязанности подчиненных более привлекательными, старается создать ситуацию, в которой люди до некоторой степени сами мотивируют себя, поскольку исходит из того, что их работа по своей природе сама является для них вознаграждением. Такой руководитель старается научить подчиненных вникать в суть проблемы, выдавать им адекватную информацию и показывает как искать и оценивать альтернативные решения.

Либеральный стиль управления характеризуется отсутствием активного участия руководителя в управлении коллективом. Для выполнения какой-либо работы, руководителю нередко приходится уговаривать своих подчиненных. Сам же он не часто берется за выполнение сложного дела, а предпочитает от него уходить. Решает в основном вопросы, которые назревают сами. Нередко стремиться к снижению своей ответственности, контролирует работу подчиненных от случая к случаю, отличается низкой требовательностью к подчиненным. Такой руководитель недостаточно общителен. Выслушивая критику, обещает принять меры, но, как правило, ничего не делает, не стремиться пополнить свои недостатки в знаниях. В управленческой работе недостаточно заинтересован и подходит к делу формально.

В научной и учебной литературе выделяется еще такой тип руководителя, который придерживается стиля невмешательства, т.е. выступает по существу, в роли консультанта, обеспечивая воплощение в жизнь идей своих подчиненных, высказывая свои взгляды и суждения лишь тогда, когда его об этом попросят. Такой подход поощряет персонал к творческому самовыражению, но может оказаться порочным, если коллектив преследует цели, не совпадающие с целями организации.

В последние годы, по мнению большинства специалистов по менеджменту, эффективным является партисипативный (соучаствующий) стиль, которому свойственны такие черты: регулярные совещания руководителя с подчиненными; открытость в отношениях между руководителем и подчиненными; вовлеченность подчиненных в разработку и принятие организационных решений; делегирование подчиненным ряда полномочий и прав; участие рядовых рабочих в планировании и осуществлении организационных решений; создание особых групповых структур, наделенных правом самостоятельного принятия решений и др.

Есть и другие подходы к определению стилей управления и их эффективности. Рассмотрим влияние стилей на деятельность организации.

1. **Стили руководства и их влияние на деятельность коллектива**

Критерием эффективности влияния стиля деятельности руководителя на коллектив считаются: степень авторитета руководителя; степень влияния на постоянное повышение результативности организации; проявление инициативы, развитие творчества и предприимчивости персонала; создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе; влияние должно оказываться таким способом, который не просто ведет к принятию идеи, а к действию – фактическому труду, необходимому для достижения целей организации.

Главным критерием эффективности того или иного стиля Луин и Левин ставили производительность, однако, по мере развития теории и практики управления, стали появляться и другие подходы к оценке эффективности стилей руководства.

Так, в 1964 году Блейком и Мутоном была предложена теория двух измерений в стиле руководства – так называемая «менеджерская решетка». Она сочетала в себе два главных, по мнению исследователей фактора в управлении – заботу о производстве и заботу о людях. Здесь просматривается более широкий подход к роли руководителя. Руководитель может много заботиться о производстве и мало о людях, или наоборот либо придерживаться середины.

Исследования Блейка и Мутона показали, что можно научиться компетентному руководству, что опровергает теории, придававшие излишне большое значение врожденным качествам. Согласно «менеджерской решетке» Блейка и Мутона, можно классифицировать руководителей по стилю как ориентированных на выполнение производственных заданий, так и ориентированных на людей. Руководитель, как известно, придерживается в большей или меньшей степени одной основной ориентации, но в зависимости от ситуации имеют свой личный стиль. Этот неосновной стиль называют «теневым» стилем, он проявляется тогда, когда невозможно проявить основной стиль. Согласно исследованиям Блейка и Мутона, наиболее эффективным является демократический стиль. И самым большим их вкладом, пожалуй, является убеждение, что каждый руководитель может научиться, используя «обратную связь» со стороны своих коллег, чтобы улучшить или изменить стиль управления.

В 1967 году Фидлер попытался улучшить эту модель. Он сделал вывод, что директивный (авторитарный) стиль оправдывает себя в «ситуациях, благоприятных для руководителя». Когда ситуация лишь умеренно благоприятная, демократический стиль более эффективен, а когда она очень неблагоприятная необходим возврат к директивному.

Фидлер также выделяет два стиля руководства: ориентированный на отношения между людьми и ориентированный на выполнение заданий. Его главный вклад в понимание стилей руководства заключаются в том, что он показал, что оба стиля могут быть эффективными, если они используются надлежащим образом. Это называют «случайным подходом» к стилю управления, так как самый эффективный стиль зависит от переменных в каждой ситуации. Фидлер отвергает идею, выдвинутую Блейком и Мутоном о том, что, индивидуальный стиль руководителя можно изменить путем обучения. Он считает, что изменения в ситуации являются самым эффективным способом заставить руководителя управлять наилучшим образом.

Фидлер также рассматривал вопрос о «психологической дистанции», под которой подразумевается желание многих руководителей сохранить некий эмоциональный разрыв между ними и коллективом. Чем больше дистанция, тем легче командовать. Можно ли одновременно быть и руководителем и компанейским парнем? Фидлер считает, что нет, хотя сегодня такой стиль довольно распространен. Проводились и другие многочисленные исследования, в том числе и отечественных ученых, посвященные проблематике стиля руководства, суть их сводилась к замене и связи стилевых переменных с показателями групповой эффективности. Эти работы могут быть с некоторой степенью условности сгруппированы в несколько направлений.

К одному из них относятся работы, выполненные также в рамках стилевой дихотомии «демократ-автократ». Результаты их порой противоречивы и указывают на сравнительно более высокие в целом показатели групповой сплоченности и удовлетворенности индивидов руководителем и группой в условиях демократического руководства и не обнаруживают заметных преимуществ в пользу того или иного стиля по измерению групповой продуктивности (работы Р.Л. Кричевского и Р.Х. Шакурова).

Более интересным представляются исследования другого направления, (авторы А.Л. Журавлев, А.И. Китов, Е.С. Кузьмин), где значительно расширена стилевая схема за счет введения в нее большого числа разновидностей стиля руководства в соотношении с параметрами групповой эффективности. Здесь подчеркивается необходимость умения руководителя использовать различные стили руководства в зависимости от конкретной обстановки.

Еще одно направление разработки обсуждаемой проблемы – создание вероятностных моделей руководства. В их основе лежат представления о опосредованности связей между стилями руководства и групповой эффективностью, спецификой ситуации, в которой функционирует коллектив и нелинейном, вероятностном характере этих связей, выступающих в качестве функции наличного ситуационного контекста (Р.Л. Кричевский). В рамках данного направления был создан ряд моделей, позволяющих прогнозировать успешность деятельности руководителя в конкретных ситуациях функционирования группы в зависимости от его личных и стилевых характеристик.

**Выводы**

Суммируя вышесказанное, можно прийти к таким выводам. Многочисленные исследования показывают, что удовлетворенность коллектива внутриорганизационными отношениями выше при демократическом стиле управления. Авторитарное руководство отрицательно сказывается на социально-экономическом климате в коллективе. При этом наблюдается, что дисциплинированность наиболее развита в коллективах с демократическим и авторитарным стилем управления и наименее – при либеральном стиле руководства.

Результативность того или иного стиля управления определяется конкретными условиями деятельности руководителя, которые, как правило, изменчивы – переход к авторитарному стилю оправдан лишь при неблагоприятных условиях выполнения задач, в других случаях, более продуктивным является демократический стиль, наименее эффективным является либеральный (попустительский) стиль.

Таким образом, руководитель, который желает работать эффективно, не может позволить себе применять какой-то один стиль руководства на протяжении всей своей карьеры. Руководитель должен научиться пользоваться различными стилями, методами и типами влияния, которые наиболее подходят для конкретной ситуации, для конкретного коллектива и задач, стоящих перед ним.

Лучший стиль руководства тот, который ориентирован на реальность. В специальной литературе «эффективным» считается тот стиль руководства, который изменяется в зависимости от ситуации. Поэтому ни один стиль руководства не может считаться самым эффективным. Эффективным является руководитель, который может приспособить принципы руководства к текущим нуждам производства, с учетом непредвиденных ситуаций.

**Литература**

1. Большаков А.С. Менеджмент. Стратегия успеха. - СПб. - Изд. Дом «Литера», 2001. – 224 с.

2. Китов А.И. Психология хозяйственного управления. - М.: Профиздат, 1984. – 248 с.

3. Лозниця В.С. Психологія менеджменту. Теорія і практика.-К.: Екс об”, 2001. - 512 с.

4. Стиль работы и образ жизни руководителя: Анализ, проблемы, рекомендации / Пер. с нем.-М.: Экономика, 1985.- 280с.

5. Шегда А.В. Основы менеджмента: Учебное пособие. - К.: Знания, 1998. – 512 с.