**Реферат**

**«Стили управления. Концепции ситуационного менеджмента»**

**1. Демократический стиль**

Демократический стиль управления характеризуется высокой степенью децентрализации полномочий, активным участием сотрудников в принятии решений, созданием таких условий, при которых выполнение служебных обязанностей оказывается привлекательным, а достижение успеха служит для них вознаграждением.

Выделяют две разновидности демократического стиля: консультативную и партисипативную. В условиях *консультативной* – руководитель в значительной мере доверяет подчиненным, консультируется с ними, стремится использовать все лучшее, что они предлагают. Среди стимулирующих мер преобладает поощрение, а наказание используется лишь в исключительных случаях. Сотрудники в целом удовлетворены такой системой руководства, несмотря на то, что большинство решений фактически подсказывается им сверху, и обычно стараются оказать своему начальнику посильную помощь и поддержать морально в необходимых случаях.

*Партисипативная* разновидность демократического стиля управления предполагает, что руководители полностью доверяют подчиненным во всех вопросах, всегда их выслушивают и используют все конструктивные предложения, организуют широкий обмен всесторонней информацией, привлекают подчиненных к постановке целей и контролю над их достижением. При этом ответственность за последствия принятых решений не перекладывается на подчиненных.

Обычно демократический стиль управления применяется в том случае, когда исполнители хорошо, иногда даже лучше руководителя, разбираются в тонкостях работы и могут внести в нее новизну и творчество. Руководитель-демократ в случае необходимости может идти на компромисс либо вообще отказаться от принятого решения, если логика подчиненного убедительна. Там, где автократ действовал бы приказом и давлением, демократ старается убедить, доказать целесообразность решения проблемы и выгоды, которую могут получить сотрудники.

При этом первостепенное значение приобретает внутреннее удовлетворение, получаемое подчиненным от возможности реализовать свои творческие способности. Подчиненные могут самостоятельно принимать решения и искать в рамках предоставленных полномочий пути их реализации. Руководитель при осуществлении контроля ценит конечный результат, не обращая особого внимания на мелочи.

Как правило, обстановка, создаваемая руководителем-демократом, носит также воспитательный характер и позволяет достигать цели с малыми издержками. Происходит положительный резонанс власти: авторитет должности подкрепляется личным авторитетом.

Демократический стиль предпочтительнее для руководства сложными видами работ.

**2. «Многомерные» стили управления**

Первоначально сложилась идея «двумерного» стиля управления, основывавшегося на двух подходах: первый ориентируется на создание в коллективе благоприятного морально-психологического климата и налаживание человеческих отношений; второй – на создание надлежащих организационных и технических условий, при которых человек достаточно полно сможет реализовывать свои способности.

Наиболее простое сочетание этих подходов демонстрирует так называемая управленческая решетка Р. Блейка и М. Моутона (табл. 12.2). Она представляет собой таблицу, состоящую из 9 строк и 9 столбцов, пересечение которых образуют 81 поле. Если такую таблицу наложить на правый верхний квадрат, образованный осями абсцисс и ординат, то на них можно отобразить величину экспертных оценок подходов, которых придерживается тот или иной руководитель, и определить занимаемое им поле на «решетке», характеризующее применяемый им на практике стиль управления.

Ориентация на создание организационно-технических условий.

1.1. Минимум внимания людям и оргтехпроблемам.

1–9. Максимум внимания людям, минимум внимания оргтехпроблемам.

5.5. Равное внимание людям и оргтехпроблемам.

9.1. Минимум внимания людям, максимум внимания оргтехпроблемам.

9.9. Максимум внимания людям и оргтехпроблемам.

Решетка управления Р. Блейка и М. Моутона

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| «1.9 | 2.9 | 3.9 | 4.9 | 5.9 | 6.9 | 7.9 |  | X9.9 |
| 1.8 |  |  |  |  |  |  |  | 9.8 |
| 1.7 |  |  |  |  |  |  |  | 9.7 |
| 1.6 |  |  |  |  |  |  |  | 9.6 |
| 1.5 |  |  |  | /5.5/ |  |  |  | 9.5 |
| 1.4 |  |  |  |  |  |  |  | 9.4 |
| 1.3 |  |  |  |  |  |  |  | 9.3 |
| 1.2 |  |  |  |  |  |  |  | 9.2 |
| +1.1  ++ | 1.2 | 1.3 | 1.4 | 1.5 | 1.6 | 1.7 | 1.8 | 9.1 |

В результате руководитель, ориентация которого в каждом направлений оценивается одним баллом, попадет на поле 1.1, пребывание на котором свидетельствует о том, что он в равной мере не уделяет внимания ни первому, ни второму подходам. При таком отношении к делу он долго на своем посту продержаться не сможет.

Руководитель, занимающий поле 1.9, главное внимание уделяет людям, созданию и упрочению коллектива, благоприятного морально-психологического климата и творческого настроя, считая, что таким способом можно достичь высоких результатов даже при отсутствий внимания к организационно-техническим условиям. Зачастую такой подход вовсе не является признаком однобокости, поскольку во многих организациях, например в научных коллективах, основа успеха состоит именно в этом.

Руководитель с поля 9.1, наоборот, основное внимание уделяет организационно-технической стороне дела, мало внимания обращая на отдельных людей и коллектив в целом. Но и здесь в основе такого стиля могут лежать объективные обстоятельства, например технологические процессы, в которых роль взаимоотношений работников и их коллективных действий минимальна.

Руководитель, находящийся на поле 5.5, примерно поровну делит свои «привязанности» между людьми и организационно-техническими факторами производства. Он твердо управляет всеми сферами деятельности.

И, наконец, руководитель, позиция которого характеризуются баллами 9.9, создает команду единомышленников, способных на выполнение сложных задач. Здесь совместно определяются цели работы, создаются благоприятные условия для их осуществления и самореализации людей.

Пользуясь «управленческой решеткой», можно заранее определить комбинацию оценок, соответствующих требованиям к той или иной должности, предусмотренной штатным расписанием организации, и, сравнив с ними экспертные оценки качеств претендентов, определить их пригодность к ее замещению.

В современных управленческих концепциях западных специалистов делается попытка осуществить иные комбинации подходов, формирующих стиль управления. Так, авторитарные методы руководства, содержащие опасность культа личности руководителя, в большей степени сочетаются с подходом, ориентированным на создание коллектива, а демократические, раскрепощающие людей, – с подходом, ориентированным на укрепление коллектива. Однако быстрая смена стилей руководства вряд ли возможна и допустима. Во-первых, из-за того, что руководитель, обладая конкретными внутри личностными характеристиками, не отступит от своих убеждений, во-вторых, коллектив, привыкнув к определенному стилю управления, может оказаться не в состоянии принять изменения.

**3. Концепции ситуационного менеджмента**

Попытки определения универсального стиля руководства потерпели неудачу, так как эффективность руководства зависит не только от стиля управления руководителем, но и от очень многих факторов. Поэтому ответ начали искать в рамках ситуационных теорий, позволяющих полнее рассмотреть руководство и его последствия. Главной идеей ситуационного подхода было предположение, что управленческое поведение должно быть разным в различных ситуациях. Ситуационный подход к изучению эффективности управления исследует взаимодействие различных ситуационных переменных для того, чтобы обнаружить причинно-следственную зависимость в отношениях руководителя и подчиненных, позволяющую предсказать возможное поведение руководителя и последствия этого поведения.

По мнению Фреда Фидлера, которого справедливо считают основателем теорий ситуационного лидерства, особенности управления во многом зависят от ситуаций. Поскольку руководитель, придерживающийся определенного стиля, изменить себя не может, нужно, исходя из задачи, перемещать его в те условия, где он сможет наилучшим образом проявить себя.

Для измерения и определения лидерского стиля Фидлер предложил использовать разработанную им шкалу характеристик *наименее предпочитаемого работника (НПР).* В соответствии с этой шкалой опрашиваемые должны, отмечая баллы по каждой позиций шкалы, описать эстетическую личность, с которой они могли бы работать наименее успешно. Пример отдельных позиций этой восьми балльной шкалы приводится ниже.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Не дружествен | 12345678 | Дружествен |
| Приятный | 12345678 | Неприятный |
| Все отвергающий | 12345678 | Все понимающий |
| Напряженный | 12345678 | Расслабленный |

После подсчета баллов по всем позициям шкалы определяется стиль руководителя. Так, руководители, описавшие при ответе своего НПР очень положительно и набравшие более высокие баллы, обладают стилем, ориентированным на отношения, а набравшие более низкие баллы имеют стиль, ориентированный на работу. Согласно выводам Фидлера, стиль управления остается относительно постоянным и почти не меняется от изменения ситуации, так как в стиле отражены основы мотивации личности – на отношения или на работу.

Возможность контролировать руководителем ситуацию определяется в модели следующими тремя переменными.

*Отношения руководителя с подчиненными.* Данная переменная отражает уровень поддержки, уважения и доверительности, испытываемых и проявляемых подчиненными по отношению к руководителю. Это, по мнению автора, является одним из важнейших условий обретения контроля над ситуацией.

*Структурированность работы.* Эта переменная отражает уровень структурированности решаемых группой проблем или выполняемых ею заданий и может измеряться рядом составляющих, например:

* ясность цели, т.е. степень, с которой проблема или задание четко сформулированы и доведены до исполнителей;
* множественность средств по достижению цели, т.е. степень возможности использования различных способов достижения цели;
* обоснованность решения, т.е. степень приближенности полученного решения к тому, что ожидалось при постановке задания;
* специфичность решения, т.е. степень возможности возникновения альтернативных решений.

Следует учитывать, что в условиях структурированности работы возникает более четкое понимание, что и как делать, и руководитель получает в данной ситуации больший контроль над исполнителями.

*Должностные позиции руководителя.* Данная переменная отражает уровень формальной власти руководителя, получаемой им на основе занимаемой позиции, т.е. должности. Например, достаточность этой позиции, чтобы вознаграждать или наказывать подчиненных, повышать их в должности или увольнять.

Когда задачи четко сформулированы, должностные полномочия руководителя значительны, а его отношения с подчиненными благоприятны, тогда на подчиненных легко воздействовать. В противоположной ситуации, когда все плохо, руководителю, по мнению Фидлера, лучше ориентироваться на решение организационно-технических проблем, отодвинув вопросы создания коллектива и налаживания человеческих отношений на второй план. Это обеспечивает единство целей, оперативность в принятии и реализации решении, надежность контроля.

В данной ситуации не нужно тратить время на налаживание отношений, а сотрудникам в условиях четко сформулированных несложных задач для выполнения работы достаточно Указаний. Поэтому руководитель одновременно может придерживаться авторитарного стиля, не забывая, однако, что легкое Диктаторство и тирания – это далеко не одно и то же. Первое люди могут воспринять с пониманием, а против второй на законном основании возмутятся и совсем откажутся сотрудничать с руководителем.

**Стиль управления, ориентированный на укрепление коллектива и поддержание человеческих отношений,** наиболее подходит в умеренно благоприятных для руководителя ситуациях, когда у него нет достаточной власти, чтобы обеспечить необходимый уровень сотрудничества с подчиненными, но если взаимоотношения хорошие, то люди в основном благожелательно выполнят предъявляемые к ним требования. В этих условиях ориентация на организационную сторону может вызвать конфликт, в результате которого и без того слабое влияние руководителя на подчиненных упадет еще ниже. Ориентация же на человеческие отношения может повысить влияние руководителя и улучшить его отношения с подчиненными.

Использование этой модели возможно по следующим основным направлениям:

* модель позволяет подбирать руководителя в соответствии  
  со сложившейся в организации или группе ситуацией;
* модель может подсказать путь изменения ситуации, если  
  нельзя по каким-то причинам сменить руководителя;
* модель может подсказать руководителю, как следует изменить ситуацию в свою пользу.

По мнению Фидлера, данная модель дает основания для утверждения, что руководитель, несмотря на все сложности, может научиться тому, как эффективнее использовать власть и влияние в различных условиях.

**Модель, описывающую зависимость стиля руководства от ситуации, предложили в 70-е гг. Т. Митчел и Р. Хаус.** В своей основе она базируется на мотивационной теории ожидания. Исполнители будут стремиться к достижению целей организации тогда, когда будет связь между их усилиями и результатами работы, а также между результатами работы и вознаграждением, т.е. если они получат от этого какую-то личную выгоду. Поэтому основная задача руководителя состоит в следующем:

* объяснить, какие блага их ожидают в случае хорошей работы;
* устранить помехи на пути осуществления намеченной работы;
* направить действия подчиненных в нужном направлении, оказать им необходимую помощь, поддержку, дать совет;
* сформировать у подчиненных такие потребности, удовлетворение которых он может осуществить в рамках своей компетенции;
* вознаградить подчиненных в случае успешного достижения, поставленной задачи.

Модель Митчелла и Хауса включает четыре стиля управления, использование которых предопределяется ситуацией, предпочтениями и личными качествами исполнителей, степенью их уверенности в своих силах, возможностью воздействовать на ситуацию.

Если у сотрудников большая потребность в самоуважении и принадлежности к коллективу, то наиболее предпочтительным считается *«стиль поддержки»,* аналогичный стилю, ориентированному на налаживание человеческих отношении.

Когда сотрудники стремятся к автономии и самостоятельности, лучше использовать *«инструментальный» стиль,* сходный с ориентированным на создание организационно-технических условий производства. Объясняется это тем, что подчиненные, особенно когда от них ничего не зависит, желая поскорее выполнить задание, предпочитают, чтобы им указывали, что и как нужно делать, и создавали необходимые условия работы.

Там, где подчиненные стремятся к высоким результатам и уверены, что смогут их достичь, применяется стиль, ориентированный на *«достижение»,* когда руководитель ставит перед исполнителями посильные задачи, обеспечивает условия, необходимые для работы, и ожидает самостоятельного, без какого-либо принуждения, выполнения задания.

Стиль руководства, ориентированный на *«участие»* подчиненных в принятии решений, больше всего соответствует ситуации, когда те стремятся реализовать себя в управленческой деятельности. Руководитель при этом должен делиться с ними информацией, широко использовать их идеи в процессе подготовки и принятия решений.

В неоднозначных ситуациях предпочтительнее использовать «инструментальный» стиль, поскольку руководитель лучше видит ситуацию в целом и его указания могут служить для подчиненных хорошим ориентиром. Однако при этом нельзя злоупотреблять указаниями, так как исполнители могут принять это за чрезмерное вмешательство в их самостоятельность и излишний контроль.

В соответствии с ситуационной теорией П. Херсли и К. Бланшара применение того или иного стиля зависит от степени зрелости подчиненных, их способности отвечать за свое Поведение, образования и опыта в решении конкретных задач, наконец, от внутреннего желания достичь поставленных целей, т.е. эффективность стиля управления зависит от степени «зрелости» исполнителей. Поэтому теория получила название «теории жизненного цикла».

Основываясь на этом, Херсли и Бланшар сформулировали четыре основных стиля руководства. Суть самого простого из них заключается в указаниях, что и как нужно делать тем сотрудникам, которые по каким-либо причинам *не способны или не желают отвечать за результаты своей работы.* В этом случае руководитель должен ориентироваться в первую очередь на решение организационно-технических проблем, а затем уже на налаживание человеческих отношений и создание коллектива.

Для сотрудников, обладающих средним уровнем зрелости, когда они уже *хотят брать на себя ответственность, но не могут делать этого по каким-либо причинам,* предпочтителен стиль руководства, сочетающий в равной мере как ориентацию на организационную сторону дела, так и на коллективность. Здесь руководитель должен одновременно и давать исполнителям указания, и поддерживать их стремление творчески и самостоятельно работать.

Когда сотрудники *могут, но не хотят отвечать за решение поставленных задач,* несмотря на наличие для этого всех условий и обладание достаточной подготовленностью, самым подходящим считается стиль, предполагающий их участие в принятии решений. Они сами прекрасно знают, что, когда и как нужно делать, но руководителю следует разбудить в них чувство причастности, предоставить возможность проявить себя, а где нужно без навязчивости помочь.

При высокой степени зрелости, *когда люди хотят и могут нести ответственность,* работать самостоятельно без указаний и помощи руководства, Херсли и Бланшар рекомендуют делегировать полномочия и создавать условия для коллективного управления. В этом случае руководитель может сочетать направление своих усилий как на решение задач, так и на развитие человеческих отношений.

Менеджеры проявляют большой интерес к этой модели в связи с ее относительной простотой и значительной гибкостью в выборе необходимого стиля в соответствии со степенью зрелости исполнителей.

Одной из наиболее современных является модель стилей руководства, предложенная американскими учеными В. Врумом и Ф. Йеттоном. По их мнению, в зависимости от ситуации, особенностей коллектива и характеристики самой проблемы можно говорить о пяти стилях управления.

1. Руководитель *сам* принимает решение на основе имеющейся информации.
2. Руководитель сообщает подчиненным суть проблемы, *выслушивает* их мнения и принимает решение.
3. Руководитель излагает проблему подчиненным, обобщает высказанные ими мнения и с их *учетом* принимает собственное решение.
4. Руководитель *совместно с* подчиненными обсуждает проблему, и в результате вырабатывают общее мнение.
5. Руководитель *постоянно работает совместно с группой,* которая или вырабатывает коллективное решение, или принимает лучшее, независимо от того, кто его автор.

При выборе стиля руководители пользуются следующими основными критериями:

* наличие достаточной информации и опыта у подчиненных;
* уровень требований, предъявляемых к решению;
* четкость и структурированность проблемы;
* степень причастности подчиненных к делам организации и необходимость согласовывать с ними решения;
* вероятность того, что единоличное решение руководителя получит поддержку исполнителей;
* заинтересованность исполнителей в достижении целей;
* степень вероятности возникновения конфликтов между подчиненными в результате принятия решений.

В зависимости от этих критериев руководитель использует пять перечисленных выше стилей управления. Одной из отличительных особенностей модели является то, что в целом она делает больший упор на изучение ситуации, чем личности руководителя.

Все рассмотренные модели ситуационного менеджмента главное внимание обращают на воздействие внешних факторов и, дополняя друг друга в понимании сущности управления, предлагают различные стили руководства и обосновывают эффективность их применения.

Вместе с тем модели имеют существенные отличия по набору характеристик, лежащих в их основе: рассматриваемые управленческие или ситуационные факторы, эффективность руководства и др. Предложенные модели могут по-разному использоваться в ситуации, необходимой для руководства группой (модель Врума – Йеттона) и для совершенствования собственного (индивидуального) стиля (модели Фидлера, Митчела – Хауса, Херсли – Бланшара).

**Список литературы**

1. Абчук В.А. Лекции по менеджменту: Решение. Предвидение. Риск. – СПб, 1999
2. Албастова Л.Н. Технология Эффективного менеджмента. – М., 2000
3. Бойделл Т. Как улучшить управление организацией. – М., 2001
4. Бреддик У. Менеджмент в организации. – М, 1999.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М., 2002