**Министерство труда и социального развития**

**Московский Государственный Социальный Университет**

**Филиал в г. Сочи**

**Кафедра экономики и менеджмента**

**Курсовая работа по дисциплине «Основы менеджмента»**

**На тему: «Лидерство в стиле деятельности менеджера»**

**Выполнила: студентка 2 курса**

**ОФО Менеджмента организации**

**Первой группы**

**Дьяконенко Юлия**

**Проверил: Научный руководитель**

**Кандидат психологических наук**

**Шаповалов В.И.**

**Сочи-2003**СОДЕРЖАНИЕ:

Введение…………………………………………………………………………3

Глава 1. Понятие лидерства в стиле деятельности руководителя

1.Обзор теорий лидерства ....................................................................4

1.1 ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ ПОДХОД К ЛИДЕРСТВУ.................................6

1.1.1 Автократичное и демократичное руководство.....................................7

1.1.2 Исследования Левина.............................................................................9

1.1.3 Руководство, сосредоточенное на работе и на человеке....................10

1.1.4 Четыре системы Лайкерта......................................................................11

1.1.5 Двумерная трактовка стилей лидерства..................................................13

1.1.6 Управленческая решетка........................................................................15

1.1.7 Стиль, удовлетворение, производительность…………………………..17

1.2 СИТУАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К ЭФФЕКТИВНОМУ ЛИДЕРСТВУ…………………….……………………………………………..18

* + 1. Ситуационная модель руководства Фидлера........................................18
    2. Подход Митчела и Хауса “путь - цель”.................................................21
    3. Теория жизненного цикла Херси и Бланшара.......................................22
    4. Модель принятия решения Врума-Йеттона…………………………….24

Глава 2. Методика определения поведенческого типа личности…………….27

Заключение………………………………………………………………………35

Список используемой литературы………………………………………..……37

**Введение.**

В условиях рыночной экономики менеджмент, как управление, является самой важной функцией в разнообразных сферах жизнедеятельности.

Менеджмент – специфический орган функционирующего предприятия. Это вид оперативного искусства с его повседневными решениями, относящимися к проведению политики, к обеспечению прибыли, к минимизации потерь.

Одной из важнейших проблем менеджмента является лидерство, как стиль деятельности менеджера.

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.

Целью работы является анализ лидерства, стилей руководства, и выявление наиболее оптимального варианта сочетания методов воздействия на работников.

Задачами работы является :

1. Рассмотреть, что представляет собой теория лидерства, поведенческий и ситуационный подходы к эффективному лидерству.
2. Рассмотреть различные классификации и модели стилей руководства, их достоинства и недостатки.
3. Методика определения поведенческого типа личности.

**Глава 1.** Понятие лидерства в стиле деятельности руководителя

**1.Теория Лидерства**

Лидерство – это управленческие взаимоотношения между руководителем и последователями, основанные на эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленные на побуждение людей к достижению общих целей.

Обязательное условие лидерства - обладание властью в конкретных формальных или неформальных организациях самых разных уровней и масштаба от государства и даже группы государств до правительственных учреждений, местного самоуправления или народных и общественных групп и движений. Формализованная власть лидера закрепляется законом. Но во всех случаях лидер имеет социальную и психологическую, эмоциональную опору в обществе или в коллективах людей, которые за ним следуют.

Выделяют формальное и неформальное лидерство. В первом случае влияние на подчиненных оказывается с позиций занимаемой должности. Процесс влияния на людей через личные способности, умения и другие ресурсы получил название неформального лидерства.

Считается, что идеальным для лидерства является сочетание двух основ власти: личностной и организационной.

Проблемы лидерства являются ключевыми для достижения организационной эффективности. С одной стороны, лидерство рассматривается как наличие определенного набора качеств, приписываемых тем, кто успешно оказывает влияние или воздействует на других, с другой, лидерство - это процесс преимущественно не силового воздействия в направлении достижения группой или организацией своих целей. Лидерство представляет собой специфический тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей.

Лидерство как тип отношений управления отлично от собственно управления и строится больше на отношении типа «лидер - последователь», чем «начальник - подчиненный». Не любой менеджер использует лидерство в своем поведении. Продуктивный менеджер не обязательно является эффективным лидером, и наоборот. Успех в управлении не компенсирует плохого лидерства.

Подходы к изучению лидерства различаются комбинацией трех основных переменных: лидерские качества, лидерское поведение и ситуация, в которой действует лидер. Важную роль при этом играют характеристики и поведение последователей. Каждый из подходов предлагает свое решение проблемы эффективного лидерства.

Традиционные ранние концепции предлагали определять эффективное лидерство на основе либо качеств лидера, либо образцов его поведения. Ситуационность в этих случаях во внимание не принималась. Эти концепций, в конечном счете утонули в бесконечном множестве выявленных качеств и образцов поведения, так и не создав завершенной теории.

Подходы, основанные на ситуационности лидерства, предлагали объяснять эффективность лидерства через различные ситуационные переменные, т.е. через влияние внешних факторов, не принимая при этом во внимание лидера как личность. Новые концепции попытались объединить преимущества и достижения как традиционного, так и ситуационных подходов. В своих выводах эти концепции основываются на анализе лидерского характера и его взаимосвязи с имеющейся ситуации.

**1.1. ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ ПОДХОД К ЛИДЕРСТВУ.**

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 - 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 иллюстрирует автократичный - либеральный континуум.

Стили руководства

Демократичный

Автократичный

Либеральный

**Илл. 1**

**1.1.1 Автократичное и демократичное руководство.**

**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 Мак Грегор, 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. Автократ также плотно руководит всей работой в пределах его компетенции и, чтобы обеспечить выполнение работы, может оказывать психологическое давление, как правило, угрожать.

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. Мак Грегор назвал их теорией “У” :

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 над 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.

**1.1.2 Исследования Левина.**

Возможно, самое раннее исследование эффективности стилей лидерства было проведено Куртом Левиным и его коллегами. 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.

**1.1.3 Руководство, сосредоточенное на работе и на человеке.**

**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 ниже:

Стили лидерства

Сосредоточенный

на работе

Сосредоточенный

на человеке

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.

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.

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.

**1.1.4 Четыре системы Лайкерта.**

Как продолжение своих исследований, Лайкерт предложил четыре базовых системы стиля лидерства. Илл. 3

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

**Илл. 3**

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 двусторонне 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.

**1.1.5 Двумерная трактовка стилей лидерства.**

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.

|  |
| --- |
| 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.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Высокая | Низкая степень  структурирования  Высокая степень внимания  к подчиненным | Высокая степень  структурирования  Высокая степень  внимания  к подчиненным |
| Низкая | Низкая степень  структурирования  Низкая степень  внимания  к подчиненным | Высокая степень  структурирования  Низкая степень  внимания  к подчиненным |
|  | Низкая | Высокая |

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.

**1.1.6 Управленческая решетка.**

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

забота о человеке

**1,9 9,9**

**5,5**

**1,1 9,1**

забота о производстве

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. Блейк и Мутон описывают среднюю и четыре крайних позиций решетки, как :

1. 1. **страх** **перед** **бедностью.** Со стороны руководителя требуется лишь минимальное усилие, чтобы добиться такого качества работы, которое позволит избежать увольнения.

1. 9. **дом отдыха.** Руководитель сосредоточивается на хороших, теплых 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 подчиненных.

5. 5. **организация.** Руководитель достигает приемлемого качества выполнения заданий, находя баланс эффективности и хорошего морального настроя.

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 эффективность.

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.

**1.1.7 Стиль, удовлетворение и производительность.**

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 соотношение между стилем руководства, удовлетворенностью и производительностью можно определить только с помощью длительных и широких эмпирических исследований.

**1.2 СИТУАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К ЭФФЕКТИВНОМУ ЛИДЕРСТВУ**

Ни подход с позиций личных качеств, ни поведенческий подход не смогли выявить логического соотношения между личными качествами или поведением руководителя, с одной стороны, и эффективностью, с другой. Это не означает, что личные качества и поведение не имеют значения для руководства. Наоборот, они являются существенными компонентами успеха. Однако более поздние исследования показали, что в эффективности руководства решающую роль могут сыграть дополнительные факторы. Эти ситуационные факторы включают потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и воздействия среды, а также имеющуюся у руководителя информацию.

Чтобы найти дополнительные факторы, теоретики стали обращать внимание не только на руководителя и исполнителя, а на всю ситуацию в целом. Были разработаны четыре ситуационных модели :

Ситуационная модель руководства Фидлера;

Подход Митчела и Хауса “путь - цель”;

Теория жизненного цикла Херси и Бланшара;

Модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона.

**1.2.1 Ситуационная модель руководства Фидлера.**

**Модель 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:

1. Отношения между руководителем и членами коллектива. Подразумевают лояльность, проявляемую подчиненными, их доверие к своему руководителю и привлекательность личности руководителя для исполнителей.

2. Структура задачи. Подразумевает привычность задачи, четкость ее формулировки и ее структуризации, а не расплывчатость и бесструктурность.

3. Должностные полномочия. Это - объем законной власти, связанной с должностью руководителя, которая позволяет ему использовать вознаграждение, а также уровень поддержки, который оказывает руководителю формальная организация.

отношения между руководителем и членами коллектива могут быть хорошими и плохими, задача может быть структурирована и не структурирована, а должностные полномочия руководителя могут быть большими или малыми. Различные сочетания этих трех размерностей могут дать восемь потенциальных стилей руководства.

Из восьми потенциальных ситуаций первая является наиболее благоприятной для руководителя. В ней задача хорошо структурирована, должностные полномочия большие, а отношения между руководителем и подчиненными также хорошие, что создает максимальную возможность для оказания влияния. В противоположность этому, ситуация 8 - наименее благоприятная, потому то должностные полномочия невелики, отношения с подчиненными плохие и задача не структурирована. Любопытно, результаты исследования Фидлера показывают, что самым эффективным стилем руководства в обоих этих крайних случаях будет ориентация на задачу. Эту кажущуюся непоследовательность можно объяснить с помощью логики.

Потенциальные преимущества ориентированного на задачу стиля руководства - это быстрота действия и принятия решения, единство цели и строгий контроль за работой подчиненных. Таким образом, для успешности производства автократичный стиль изначально является эффективным инструментом достижения целей организации при условии, что исполнители охотно сотрудничают с руководителем. В этой ситуации самым подходящим будет стиль руководства, ориентированный на задачу, потому что отношения между руководителем и подчиненными уже хорошие. Поэтому руководителю не нужно тратить много времени на поддержание этих отношений. Кроме того, поскольку руководитель имеет значительную власть, а задача имеет рутинный характер, подчиненные повинуются указаниям руководителя и почти не нуждаются в помощи. Поэтому роль руководителя в этой ситуации состоит в том, чтобы говорить, что нужно сделать.

В ситуации 8 власть руководителя настолько мала, что исполнители почти наверняка будут сопротивляться всякому влиянию, как только представится возможность. Здесь самым эффективным окажется авторитарный стиль, потому что он максимизирует прямой контроль руководителя, что абсолютно необходимо для правильного направления усилий подчиненных.

Стили руководства, ориентированные на человеческие отношения, по мнению Фидлера, наиболее эффективны в умеренно благоприятных для руководителя ситуациях. В таких ситуациях у руководителя нет достаточной власти, чтобы обеспечить полное сотрудничество подчиненных. Но, в противоположность неблагоприятной ситуации 8, здесь подчиненные активно не ищут любого повода для возмущения. В большинстве случаев исполнители в целом склонны делать то, чего хочет от них руководитель, если им объяснить, для чего это делается и предоставить возможность выполнить его желание. Если руководитель уж слишком сосредоточен на задаче, он рискует вызвать антагонизм исполнителей и тем самым способствовать проявлению потенциальных недостатков этого стиля. Такая сосредоточенность на задаче снижает влияние руководителя.

Стиль руководства, ориентированный на человеческие отношения, скорей всего, расширит возможности руководителя оказывать влияние. Проявление заботы о благополучии подчиненных на деле улучшило бы отношения между руководителем и подчиненными. При условии, что подчиненные мотивированы потребностями более высокого уровня, использование такого стиля руководства может дать возможность руководителю стимулировать личную заинтересованность исполнителей в конкретной работе. Это было бы идеально, потому что самоуправляемая рабочая сила уменьшает необходимость в плотном, строгом надзоре, и к тому же минимизирует риск потери контроля.

Определив, что ориентированный на задачу стиль руководства будет больше всего соответствовать в наиболее или в наименее благоприятных ситуаций и что ориентированный на человека стиль лучше всего проявит себя в умеренно благоприятных ситуациях, Фидлер заложил основу для будущего ситуационного подхода к управлению.

**1.2.2 Подход Митчела и Хауса “путь - цель”.**

Еще одна ситуационная модель лидерства **“путь - цель”** была разработана Теренсом Митчелом и Робертом Хаусом. Согласно этому подходу, руководитель может побуждать подчиненных к достижению целей организации, воздействуя на пути достижения этих целей. Обсуждая этот подход, профессор Хаус отмечает, что руководитель может повлиять на подчиненных, “увеличивая личную выгоду достижения подчиненными цели данной работы. Он также может сделать путь к этой выгоде более легким, объясняя средства ее достижения, убирая помехи и ловушки и увеличивая возможности для личной удовлетворенности на пути к выгоде”. Ниже приведены некоторые приемы, с помощью которых руководитель может влиять на пути или средства достижения целей:

1. Разъяснение того, что ожидается от подчиненного.

2. Оказание поддержки, наставничество и устранение сковывающих помех.

3. Направление усилий подчиненных на достижение цели.

4. Создание у подчиненных таких потребностей, находящихся в компетенции руководителя, которые он может удовлетворить.

5. Удовлетворение потребностей подчиненных, когда цель достигнута.

Поначалу Хаус в своей модели рассматривал два стиля руководства: стиль поддержки и инструментальный стиль. Стиль поддержки аналогичен стилю, ориентированному на человека или на человеческие отношения. Инструментальный стиль аналогичен стилю, ориентированному на работу или на задачу.

Позже профессор Хаус включил еще два стиля: стиль, поощряющий участие подчиненных в принятии решений и стиль, ориентированный на достижение. Большая часть исследований сосредоточена на инструментальном стиле и стиле поддержки.

**1.2.3 Теория жизненного цикла Херси и Бланшара.**

Поль Херси и Кен Бланшар разработали ситуационную теорию лидерства, которую они назвали **теорией жизненного цикла,** согласно которой самые эффективные стили лидерства зависят от “зрелости” исполнителей. Зрелость не следует определять в категории возраста. Зрелость отдельных лиц и групп, подразумевает способность нести ответственность за свое поведение, желание достигнуть поставленной цели, а также образование и опыт в отношении конкретной задачи, которую необходимо выполнить. Согласно Херси и Бланшару, понятие зрелости не является постоянным качеством лица или группы, а скорей характеристикой конкретной ситуации. Соответственно, руководитель может менять и свое поведение в зависимости от относительной зрелости лица или группы. Руководитель определяет эту зрелость, оценивая стремление к достижению, способность нести ответственность за поведение, а также уровень образования и опыт прошлой работы над порученными заданиями.

Имеются четыре стиля лидерства, которые соответствуют конкретному уровню зрелости исполнителей:

- Давать указания.

- “Продавать”.

- Участвовать.

- Делегировать.

Первый стиль требует, чтобы руководитель сочетал большую степень ориентированности на задачу и малую - на человеческие отношения. Этот стиль называется “давать указания”. Он годится для подчиненных с низким уровнем зрелости. Здесь этот стиль вполне уместен потому, что подчиненные либо не хотят, либо не способны отвечать за конкретную задачу, и им требуются соответствующие инструкции, руководство и строгий контроль.

Второй стиль - “продавать” - подразумевает, что стиль руководителя в равной и в высокой степени ориентирован и на задачу, и на отношения. В этой ситуации подчиненные хотят принять ответственность, но не могут, так как обладают средним уровнем зрелости. Таким образом, руководитель выбирает поведение, ориентированное на задачу, чтобы давать конкретные инструкции подчиненным относительно того, что и как надо делать. В то же время руководитель поддерживает их желание и энтузиазм выполнять задание под свою ответственность.

Третий стиль характеризуется умеренно высокой степенью зрелости. В этой ситуации подчиненные могут, но не хотят отвечать за выполнение задания. Для руководителя, сочетающего низкую степень ориентированности на задачу и высокую степень - на человеческие отношения, самым подходящим будет стиль, основанный на участии подчиненных в принятии решений, потому что подчиненные знают, что и как надо выполнять, и им не требуется конкретных указаний. Однако они также должны хотеть и сознавать свою причастность к выполнению данной задачи. Руководители могут повысить мотивацию и причастность своих подчиненных, предоставляя им возможность участвовать в принятии решений, а также оказывая им помощь и не навязывая никаких указаний.

Четвертый стиль характеризуется высокой степенью зрелости. В этой ситуации подчиненные и могут, и хотят нести ответственность. Здесь более всего подходит стиль делегирования, а поведение руководителя может сочетать низкую степень ориентированности на задачу и на человеческие отношения. Этот стиль уместен в ситуациях со зрелыми исполнителями, так как подчиненные знают, что и как делать, и сознают высокую степень своей причастности к задаче. В результате руководитель позволяет подчиненным действовать самим: им не нужны ни поддержка, ни указания, так как они способны делать все это сами по отношению друг к другу.

Модель жизненного цикла Херси и Бланшара рекомендует гибкий, адаптивный стиль руководства. Но как и другие модели лидерства, она не получила всеобщего признания. Критика подчеркивала отсутствие последовательного метода измерения уровня зрелости; упрощенное деление стилей и неясность в отношении того, смогут ли руководители на практике вести себя с такой степенью гибкости, как требует модель.

**1.2.4 Модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона.**

Еще одной ситуативной моделью руководства стала модель, разработанная Виктором Врумом и Филиппом Йеттоном. **Модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона** концентрирует внимание на процессе принятия решений. Согласно точке зрения авторов модели, имеется пять стилей руководства, которые может использовать руководитель в зависимости от того, в какой степени подчиненным разрешается участвовать в принятии решении:

**1.** Вы сами решаете проблему или принимаете решение, используя имеющуюся у вас на данный момент информацию.

**2.** Вы получаете необходимую информацию от своих подчиненных, и затем сами решаете проблему. Получая информацию, вы можете сказать или не сказать своим подчиненным, в чем состоит проблема. Роль ваших подчиненных в принятии решений - представление необходимой информации, а не поиск и оценка альтернативных решений.

**3.** Вы излагаете проблему индивидуально тем подчиненным, кого это касается, и выслушиваете их идеи и предложения, но не собираете их вместе в одну группу. Затем вы принимаете решение, которое отражает или не отражает влияние ваших подчиненных.

**4.** Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных, и весь коллектив выслушивает все идеи и предложения. Затем вы принимаете решение, которое отражает или не отражает влияние ваших подчиненных.

**5.** Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных. Все вместе вы находите и оцениваете альтернативы и пытаетесь достичь согласия касательно выбора альтернативы. Ваша роль схожа с председательской. Вы не пытаетесь влиять на группу, чтобы она приняла “ваше” решение, а хотите принять и выполнить любое решение, которое вся группа сочтет наиболее приемлемым.

Чтобы помочь руководителям оценить ситуацию, Врум и Йеттон разработали семь критериев, по которым оценивается ситуация “подчиненные - руководитель”, а также модель дерева решений. Эти критерии даны ниже:

**1**.Значение качества решения.

**2**.Наличие достаточной информации или опыта у руководителя для принятия качественного решения.

**3**.Степень структурированности проблемы.

**4**.Значение согласия подчиненных с целями организации и их причастности для эффективного выполнения решения.

**5**.Определенная на основании прошлого опыта вероятность того, что автократическое решение руководителя получит поддержку у подчиненных.

**6**.Степень мотивации подчиненных достигнуть целей организации, если они выполнят задачи, сформулированные при изложении проблемы.

**7**.Степень вероятности конфликта между подчиненными при выборе альтернативы.

Чтобы определить. который их этих пяти стилей подходит к конкретной ситуации, руководитель использует дерево решений:

**А)** Имеются ли требования, предъявляемые к качеству решения и позволяющие определить степень предпочтительности одного решения по сравнению с другим?

**Б)** Располагаю ли я достаточной информацией, чтобы принять решение?

**В)** Структурирована ли проблема?

**Г)** Является ли согласие подчиненных с выбранным решением существенным для его эффективного выполнения?

**Д)** Если бы вам нужно было принять решение самостоятельно, есть ли у вас достаточная уверенность в том, что оно будет поддержано вашими подчиненными?

**Е)** Согласны ли подчиненные с целями организации, достижению которых они будут способствовать, решив эту проблему?

**Ж)** Не чревато ли выбранное решение конфликтом между подчиненными?

Руководитель отвечает на каждый вопрос, находит, таким образом, критерий проблемы и, в конечном счете, подбирает соответствующий стиль руководства.

Различные ситуационные модели помогают осознать необходимость гибкого подхода к руководству. Чтобы точно оценить ситуацию, руководитель должен хорошо представлять способности подчиненных и свои собственные, природу задачи, потребности, полномочия и качество информации.

Руководитель, который хочет работать как можно более эффективно, получить все, что можно от подчиненных, не может позволить себе применять какой-то один стиль руководства на протяжении всей своей карьеры. Скорее руководитель должен научиться пользоваться всеми стилями, методами и типами влияния, наиболее подходящими для конкретной ситуации.

Сейчас стало ясно, что самым эффективным стилем в сегодняшнем быстро меняющемся мире является **стиль адаптивный**, или то, что Арджирис назвал стилем, ориентированным на реальность.

**Глава 2. Определение поведенческого типа личности.**

Выделяется 3 основных типа поведения: тип А, тип В, тип С, соответствующие различным темпераментам. Преобладание черт того или иного типа поведения определяет наличие у личности задатков руководителя или типичного исполнителя.

Поведенческий тип А соответствует типу авторитарного руководителя или неформального лидера; поведенческий тип В – типу демократичного руководителя или неформального лидера; поведенческий тип С – исполнителю.

Тест можно использовать для анализа типа личности и ее соответствия должности при приеме на работу и при рассмотрении вопроса повышения по службе или переводе на другую должность.

1. **Как вы поступите, если ваш коллега по работе неожиданно берет отгул, и его обязанности автоматически перекладываются на вас:**

а) стараетесь из всех сил выполнить весь объем работы и за себя, и за коллегу;

б) полностью выполняете свою работу, а работу коллеги – по мере возможности, не затрачивая больших усилий;

с) просите руководство распределить работу коллеги между сотрудниками;

d) сами просите помощи у коллег.

1. **Коллега по работе в резкой форме необоснованно обвиняет вас в невыполнении работы и в недобросовестном отношении к своим обязанностям. Ваша реакция:**

а) стараетесь перевести все в шутку

б) обвиняете коллегу в ответ в схожих недостатках;

с) не обращаете внимания и списываете на дурное настроение или неудачный день коллеги;

d) просите пояснить причины для подобных заявлений.

1. **Вы загружены работой. Ваш сослуживец, который, как вы знаете, едва справляется со своими обязанностями, предлагает вам свою помощь. Вы:**

а) с радостью принимаете помощь;

б) благодарите и уточняете, чтобы в случае возникновения затруднений он немедленно обратился к вам;

с) принимаете помощь, но следите за каждым действием;

d) отказываетесь от помощи.

1. **На вечеринке по случаю юбилея одного из сотрудников ваш начальник слишком любезен с вашим конкурентом. Вы:**

а) не обратите внимания – вы уверены в себе и не боитесь интриг;

б) постараетесь присоединиться к их беседе;

с) воспользуетесь минуткой, когда начальник останется один, и попытаетесь выяснить, не говорили ли они плохо о вас;

d) подловите мгновение, когда начальник будет один, и обвините соперника во всех "смертных грехах"

1. **Отметьте, какие из перечисленных качеств вам свойственны (С), отчасти присущи (О), несвойственны вообще (Н):**

а) дух соперничества

б) терпимость

с) нетерпеливость

d) дипломатичность и тактичность

е) честолюбие

f) угодливость

1. **Какие ситуации могут вывести вас из себя (поставе знак + напротив всех выбранных вами ситуаций):**

а) в вашем компьютере завелся вирус, и вы потеряли нужную информацию;

б) с вами грубо разговаривала буфетчица в столовой;

с) "пробка" на дороге, когда вы торопитесь;

d) начальник недоволен вашей работой, над которой вы корпели сутками, просиживая на рабочем месте, и в которую вы вложили всю душу;

е) коллега по работе присваивает вашу идею;

f) ваши коллеги по работе пренебрежительно высказываются о вашей прическе, машине или костюме;

g) вы загружены работой, в то время как ваш сослуживец проводит время в курилке или буфете;

h) в вашем присутствии рассказывают грубый анекдот на национальные или религиозные темы;

i) на ваших глазах грубо обходятся с ребенком;

j) ваш коллега рассказывает в обществе конфиденциальную информацию, которую вы ему сообщили;

k) вы узнаете, что один из ваших сослуживцев плетет интриги против вас.

1. **Внимательно прочитайте следующие высказывания, отметив знаком Д (да) те из них, с которыми вы согласны, знаком Н (нет) – те, с которыми не согласны, и знаком С – те, в которых сомневаетесь.**

а) вы полностью реализуете себя на работе;

б) вы позволяете своим страхам и тревогам вырваться наружу;

с) в работе вы полагаетесь на коллег;

d) вам присуще стремление к командованию;

е) вы не сдерживаете недовольства;

f) вы не верите обещаниям начальства на слово;

g) вам свойственны резкие перепады настроения;

h) в общении вы – интересный собеседник;

i) вы – трудоголик;

j) вы считаете себя всегда правым;

k) вы тратите довольно много времени на поддержание своей физической формы и здоровья;

l) вы не любите ждать;

m) вы способны резко изменить свою жизнь.

1. **Вы проработали в организации большую часть своей трудовой жизни. Ваш начальник сообщает вам о вашем возможном увольнении. Вы:**

а) чувствуете тоску и безысходность;

б) испытываете чувство тревоги за вашу дальнейшую жизнь и жизнь вашей семьи;

с) вы злитесь на несправедливость и жестокость судьбы;

d) у вас вырастет непреклонное желание бороться и сохранить свое место.

*Ключи к ответам:*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **1** | а – 0 | б – 1 | с – 2 | d – 3 |
| **2** | а – 2 | б – 3 | с – 0 | d – 1 |
| **3** | а – 1 | б – 0 | с – 2 | d – 3 |
| **4** | а – 0 | б – 1 | с – 2 | d – 3 |
|  |  |  |  |  |
| **5** |  | с | о | н |
|  | а | 2 | 1 | 0 |
|  | б | 0 | 1 | 3 |
|  | с | 2 | 1 | 0 |
|  | d | 1 | 3 | 0 |
|  | e | 2 | 1 | 0 |
|  | f | 0 | 1 | 3 |
|  |  |  |  |  |
| **6** | а, б, с, d - 3 | е, f, g, h - 2 | i, j, k - 1 |  |
|  |  |  |  |  |
| **7** |  | д | н | с |
|  | a | 1 | 0 | 2 |
|  | б | 0 | 2 | 1 |
|  | с | 1 | 0 | 2 |
|  | d | 3 | 1 | 0 |
|  | e | 1 | 0 | 2 |
|  | f | 3 | 0 | 1 |
|  | g | 2 | 0 | 1 |
|  | h | 1 | 0 | 2 |
|  | i | 2 | 1 | 0 |
|  | j | 3 | 1 | 0 |
|  | k | 2 | 0 | 1 |
|  | l | 3 | 1 | 0 |
|  | m | 0 | 1 | 2 |
|  |  |  |  |  |
| **8** | а – 1 | б – 0 | с – 3 | d – 2 |

**Оценка результатов**:

**48 баллов и выше – поведенческий тип А.**

Для этого типа поведения характерны честолюбие, стремление быть первым, активность, состояние постоянной деятельности, работы "на износ". Люди с типом поведения А – это яркие и эмоциональные лидеры, руководители, организаторы. Стремление к власти – одна из ярких черт этого типа, и поэтому, даже не занимая руководящую должность, такая личность будет стремиться к лидирующему положению в коллективе, и скорее всего, достигнет его. Подчиненный типа А делает все сам, не будет ожидать распоряжения начальника в непредвиденной ситуации, у него отсутствует страх взять ответственность на себя. Руководитель типа А пытается все контролировать лично, как правило, все решения принимает сам – быстро, стремительно, формулирует мысли четко и кратко. Руководитель типа А живет в постоянном цейтноте. Руководителям с типом поведения А, скорее всего, свойственен авторитарный жесткий стиль руководства; они не будут сомневаться, увольнять ли работника или нет с точки зрения эстетических норм. Дело – превыше всего. Подчиненным то таких руководителей следует ожидать как высоко эмоциональные похвалы, так и резкого, и даже грубого порицания. Если количество баллов превышает 62, это свидетельствует о подходе за критическую точку враждебности и гнева, свойственной личности по отношению к окружающим людям, сослуживцам или подчиненным, о повышенной раздражимости. Личность с типом поведения А рекомендуется назначать руководителем в критических условиях: крайняя нестабильность внешней среды, тяжелый психологический климат в коллективе, состояние постоянных конфликтных ситуаций внутри коллектива, в случае необходимости принятия жестких и непопулярных решений, необходимых для выживания и развития организации. Как подчиненный, человек с поведенческим типом А, скорее всего будет неформальным лидером в коллективе. В таком случае ,задача руководителя – найти с ним общий язык и сделать своим соратником. Такой подчиненный не требует надзора и контроля за его работой, так и контролирует себя сам. Прямой контроль и приказы без обсуждения скорее всего приведет к конфликту.

**23-23 баллов – поведенческий тип В**

Людей с поведенческим типом В отличает отсутствие бурных эмоций, умеренность, дипломатичность, тактичность в отношениях с людьми, не конфликтность. Они легко адаптируются к обстоятельствам, приспосабливаются к новым условиям. При ппр они тщательно взвешивают все возможные альтернативные варианты, и пытаются найти оптимальный. Люди типа В могут стать и хорошими руководителями и хорошими подчиненными. Как руководители, люди поведенческого типа В могут стремиться поддерживать благоприятный психологический климат в коллективе, избегать конфликтов, они прекрасные организаторы. Руководителю типа В свойственен демократичный стиль руководства, он позволяет подчиненным самим принимать решения в области их компетенции. Подчиненные типа В исполнительны, обязательны. Отсутствие крайнего честолюбия и стремления к власти приводит к тому, что такие люди становятся лидерами в коллективе только при условии наличия у них выдающихся качеств (высокого интеллекта, профессионализма).

Руководители поведенческого типа В наиболее перспективны в венчурном бизнесе, инвестиционных компаниях, банках и других финансовых институтах и сферах бизнеса, где требуется качественное взвешивание и учет факторов при принятии решения. Целесообразно также назначать руководителем человека с типом поведения В в конфликтные коллективы, т.к. он умеет сглаживать углы и предотвращать крупные конфликты. Таких руководителей рекомендуется посылать в командировки в другие страны или регионы, но с другой культурой т.к. он обладает высокой адаптируемостью к новым условиям. Руководители типа В умеют работать с людьми, поэтому им можно поручить подразделение по работе с персоналом. Такие руководители незаменимы при ведении переговоров. Подчиненные поведенческого типа В – обязательны, ответственны. Им можно поручать сложную работу и она будет выполнена в срок. Как правило, такие подчиненные способны работать под руководством любого начальника – как авторитарного так и демократичного. Личности с типом поведения В могут стать неформальными лидерами в коллективе. В случае возникновения конфликтов такие лидеры приложат все усилия для его погашения.

**22 балла и меньше поведенческий тип С**

Людей с типом поведения С характеризует состояние постоянного внешнего спокойствия, невозмутимости. Однако за внешней массой спокойствия могут скрываться сильные эмоции: радость, гнев, разочарования. Как правило люди с типом С исполнители, так как их желания, стремления спрятаны внутри. Они не любят конфликтных ситуаций и поэтому не высказывают своих мнений и не отстаивают свою точку зрения, т.к. проще выполнить приказ начальник. Такие люди плохие организаторы, т.к. не умеют и не желают воздействовать на людей. Состояние постоянного сдерживания эмоций приводит к стрессам и работоспособности. Не рекомендуется назначать людей с типом поведения С на руководящие должности. Руководителям ,у которых в подчинении находятся люди с поведенческим типом С, рекомендуется предоставлять им спокойную, рутинную, не требующую творческого принятия решения, и принятия ответственности на себя. Не рекомендуется использовать таких работников в подразделениях, связанных с заключением контрактов, сделок, с работой с клиентами и деловыми партнерами. Такие подчиненные нуждаются в постоянном одобрении и контроле со стороны руководителя.

**Ответы тестируемого:**

1.d (3) 2.d (1) 3.б (0) 4.a (0) 5.a-c (2) б-o (0) c-c (2) d-c (1) e-o (1) f-н (3)

6. a (3) d (3) e (2) j (1) 7. a-н (0) б-c (1) c-c (2) d-c (0) e-д (1) f-н (0) g-д (2) h-д (1) i-н (1) j-c(0) k-н (0) l-c (0) m-c (2)

Данный менеджер ответил на все вопросы и при подсчете получил 32 балла, что говорит о том, что его поведенческий тип относится к типу В. Ему свойственен демократичный стиль руководства. Он легко адаптируются к обстоятельствам, приспосабливается к новым условиям, он может стать и хорошим руководителем и хорошим подчиненным.

**Заключение.**

Итак, теперь можно подвести итоги. Напоминаю, что цель данной работы сводилась к тому, чтобы показать какие стили, методы руководства имеются в распоряжении руководителя, их достоинства и недостатки, а так же что представляет собой теория лидерства.

Лидерство – это взаимоотношения между руководителем и подчиненными. Подходы к изучению лидерства различаются комбинацией трех основных переменных: лидерские качества, лидерское поведение и ситуация, в которой действует лидер. Таким образом, выделяется поведенческий и ситуационный подходы к лидерству. 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 - это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным. 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.

В высшей степени авторитарный или автократичный руководитель навязывает свою волю путем принуждения, вознаграждения и т.д. Руководитель демократичный, предпочитает оказывать влияние с помощью убеждения, разумной веры или харизмы. Он избегает навязывать свою волю подчиненным.

Совершенно очевидно, что ни авторитарный ни демократический стили 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 подчиненные, не понимая конечной цели, могут решать поставленные задачи не в том направлении.

Таким образом, самый эффективным стилем в сегодняшнем быстро меняющемся мире является стиль адаптивный, т.е. стиль, ориентированный на реальность.

Так же в работе представлена методика по определению поведенческого типа личности. Данная методика ориентирована на самооценку поведенческого типа человека, что поможет ему эффективно распределить свои умения и способности, при выполнении работы. Так же данный тест хорошо применять при найме на работу специалиста. Он поможет заранее определить поведение человека в различных ситуациях, поможет руководителю лучше охарактеризовать возможности сотрудника при выполнении поручений, разрешении конфликтов, и может ли тестируемый стать неформальным лидером в коллективе, а так же какую работу лучше давать и не давать данному индивиду, на сколько хорошо он будет справляться с непредвиденными ситуациями.

**Список используемой литературы**:

**1**. Абчук В.А. Директорский хлеб: занимательно об управлении. Л., 1991.

**2**. Андреев В. И. Саморазвитие менеджера. М., 1995.

**3**. Веснин В.Р. Основы менеджмента. М., 1996.

**4**. Герчикова И. Н. Менеджмент. М., 1995.

**5**. Гончаров В. В. В поисках совершентсва управления. Руководство для высшего управленческого персонала. М., 1996.

**6**. Дорошеева М.В. Подбор руководителя для конкретного коллектива. //Управление персоналом. –1997.-№8.

**7**. Друкер П. Эффективный управляющий. М., 1994.

**8**. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. М., 1998.

**9**. Цыпкина Ю.А. Менеджмент. М., 2002

**10**. Хойер В. Как делать бизнес в Европе. М., 1990