

Калужский филиал ПГУПС

О.А. Рундель

**Методические указания к выполнению практических занятий по
МДК 02.01 Тема 2.1 Функции, виды и психология менеджмента
для студентов специальности 23.02.06
Техническая эксплуатация подвижного состава железных дорог**

**Калуга
2017**

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1

Определение типа темперамента личности

Цель занятия: научиться определять свой тип темперамента личности, получить необходимые знания о типах темперамента личности

Порядок выполнения занятия:

- 1 Дать определение термину «Темперамент»;
- 2 Привести классификацию типов темперамента личности;
- 3 Описать каждый тип темперамента и его особенности (плюсы и минусы);
- 4 Определить тип темперамента ответив на несколько утверждений теста;
- 5 Сделать вывод.

Ход выполнения занятия:

1 Темперамент - это

2 Классификация типов темперамента

3 Особенности типов темперамента, плюсы и минусы каждого типа темперамента

4 Определение типа темперамента (ответьте на утверждения теста)

Тест

Поставьте плюс, если вы согласны с утверждением и минус, если нет. Итак,

Вы:

1. Отличаетесь неусидчивостью.
2. Вспыльчивы и импульсивны.
3. Чаще всего нетерпеливы.
4. Инициативны и решительны.
5. Упорны, даже упрямы.
6. Быстро ориентируетесь в спорах, находчивы.
7. Ритм вашей деятельности неравномерный, скачкообразный.
8. Любите рисковать.
9. Легко прощаете обиды.
10. Ваша речь быстрая и пылкая.
11. Часто страдаете от своей неуравновешенности.
12. Не терпите недостатков.
13. Вас привлекает все новое.
14. Ваше настроение часто меняется.
15. Вы жизнерадостный и веселый человек.
16. Энергия бьет ключом, вы всегда собранны.
17. Часто бросаете начатое на полдороге.
18. Не всегда адекватно оцениваете свои силы.
19. Ваши интересы и увлечения часто меняются.
20. К изменившимся планам и новым обстоятельствам привыкаете легко.
21. Вам не трудно отвлекаться от своих дел, вы быстро разбираетесь с чужой проблемой.
22. Тщательная проработка деталей и кропотливый труд не для вас.
23. Вы отзывчивы, любите общение.
24. Ваша речь внятная и громкая.
25. Вы не паникуете даже в сложных ситуациях, у вас отличное самообладание.
26. Легко засыпаете и быстро просыпаетесь.
27. Вам сложно сосредоточиться, принять обдуманное решение.
28. Вы рассеяны, невнимательны.
29. Вы сдержанный и хладнокровный человек.
30. В своих словах и делах вы отличаетесь последовательностью.
31. Вы осторожны и рассудительны.
32. Выдержанны, умеете выжидать.
33. Неразговорчивы, не любите пусто-порожней болтовни.
34. Ваша речь размеренна, спокойна.

35. Вы грамотно распределяете свои силы, никогда не выкладываетесь полностью.
36. У вас существует четкий режим дня, вы планируете свои рабочие дела.
37. Спокойно воспринимаете критику, равнодушны к порицанию.
38. Вам трудно с ходу переключиться на другую деятельность.
39. С другими людьми у вас ровные, хорошие отношения.
40. Аккуратны, педантичны в мелочах.
41. Вам сложно приспособиться к новой обстановке и изменившимся планам.
42. Вы не любите много двигаться, медлительны.
43. Вы застенчивый человек.
44. Новая обстановка вызывает у вас замешательство.
45. Вы неуверенны в себе, своих силах.
46. Одиночество не тяготит вас.
47. Неудачи и неприятности надолго выбивают вас из колеи.
48. В сложные жизненные периоды вы замыкаетесь в себе.
49. Вы не слишком выносливы, быстро устаете.
50. Ваша речь тихая, иногда невнятная.
51. Вы автоматически перенимаете черты характера собеседника и его манеру говорить.
52. Сентиментальны и впечатлительны.
53. Вы перфекционист, у вас завышенные требования к себе и окружающему миру.
54. Вам свойственна некоторая мнительность и подозрительность.
55. Вас легко обидеть.
56. Вам приятно, когда окружающие соперничают с вами.

Таблица результатов

1 группа		2 группа		3 группа		4 группа	
1		15		29		43	
2		16		30		44	
3		17		31		45	
4		18		32		46	
5		19		33		47	
6		20		34		48	
7		21		35		49	
8		22		36		50	
9		23		37		51	
10		24		38		52	
11		25		39		53	
12		26		40		54	
13		27		41		55	
14		28		42		56	

Ключ к решению теста

В тесте 4 группы вопросов, в каждой группе 14 утверждений. Первые 14 (с первого по четырнадцатое утверждение) описывают холерический темперамент. Вторая группа, с 15-го по 28-ое утверждение описывает сангвиника. Третья группа, с 29 по 42 – флегматический тип темперамента. И последняя группа, с 43 по 56 утверждение описывает меланхолический темперамент.

Если в какой-то из групп вы получили больше 10 плюсов, то этот тип темперамента у вас доминирующий. Если количество плюсов 5-9, то эти черты выражены у вас в значительной мере. И если положительных ответов меньше 4, то черты такого типа темперамента слабо выражены.

5 Вывод

Лекционный материал для выполнения практического занятия 1

Конспект лекций №1

Темперамент – что это?

Что же такое темперамент? Темпераментом называют врожденные особенности человека, которые определяют динамику протекания его психических процессов. Именно темперамент обуславливает реакции человека на внешние обстоятельства. Он в значительной мере формирует **характер** человека, его индивидуальность и является неким связующим звеном между организмом и познавательными процессами. Выделяют четыре простых типа темперамента: сангвинический, холерический, меланхолический и флегматический.



Сам термин «темперамент» был введен античным медиком Клавдием Галеном и происходит от латинского слова «temperans», что означает умеренный. Само же слово темперамент можно перевести как «надлежащее соотношение частей». Гиппократ считал, что тип темперамента определяется преобладанием в организме одной из жидкостей. Если в организме преобладает кровь, то человек будет подвижным, то есть обладать сангвиническим темпераментом, желтая желчь сделает человека импульсивным и горячим – холериком, черная желчь – грустным и боязливым, то есть меланхоликом, а преобладание лимфы придаст человеку спокойствия и медлительности, сделает флегматиком.

В чистом виде темпераменты встречаются очень редко, обычно в каждом человеке они присутствуют в различных пропорциях. Не стоит также отождествлять характер и темперамент. Последний всего лишь характеризует тип нервной системы, ее свойства, связан со строением тела и даже обменом веществ. Но ни в коей мере не связан с взглядами личности, убеждениями, вкусами и не определяет возможности личности.

Характеристики темпераментов

Сангвинический темперамент

Люди этого типа легко приспосабливаются к новой обстановке, живо откликаются на то, что привлекает их внимание. Они хорошо контролируют свои эмоции и охотно берутся за новые дела. Представители этого типа темперамента подвержены частой смене настроения, но характерным для них является состояние бодрости.

Можно ли определить, что тот или иной человек является сангвиником? Да, есть присущие только им черты, по ним всегда можно выделить сангвиников из окружающего вас общества. Как правило, у людей с таким типом темперамента плавная и уверенная походка, движения легкие и быстрые. Сангвиника легко отличить по хорошей **осанке** и выразительным жестам. Мимика и жестикуляция богатая и естественная, а речь громкая и отчетливая.

В минусы сангвиническому темпераменту можно записать то, что люди этого типа быстро отвлекаются от дел или эмоций, если внешние раздражители долгое время не меняются. Как только притупляется новизна ощущений, сангвиники становятся вялыми и безразличными.

Холерический темперамент

Холерики легко возбудимы и неуравновешенны, переключить их внимание трудно. Они очень подвижны, вплоть до чрезмерности, чувства их сильны и проявляются ярко. За новые дела берутся с огромным пылом, отдаются им полностью, но при этом неадекватная оценка своих сил приводит к резкому спаду деятельности. Минусы этого типа темперамента заключаются именно в неуравновешенности, из-за которой происходят вспышки резкости, раздражительности, истощение сил.

Характерные черты есть и у холериков: у людей этого типа торопливая, часто сбивчивая речь, яркая и выразительная мимика. Холерикам сложно усидеть на одном месте, они часто вскакивают или меняют позы, много и резко жестикулируют. В их неровной походке есть что-то вызывающее.



Меланхолический темперамент

Они пассивны, ненастойчивы, легко уязвимы и мало реагируют на внешние воздействия. Чаще всего меланхолики погружены в себя, они предпочитают спокойную, хорошо знакомую им обстановку. Безусловными плюсами этого типа темперамента являются глубина и постоянство их чувств. У людей этого типа темперамента сдержанная, хотя и быстрая походка. Они погружены в свои мысли, поэтому могут задумываться и замедлять шаг. Жесты у них скупые, но резкие из-за испытываемой ими неловкости в обществе незнакомых людей. Речь медлительная, часто с запинками, ее скорость неравномерна.



Флегматический темперамент

Такие люди настойчивы и упорны, ровно и спокойно идут по жизненному пути. Это надежные люди, которых сложно вывести из себя. Они скупы на эмоции, обстоятельны до занудства и надежны как никто. Минусами можно назвать то, что флегматики очень слабо реагируют на внешние раздражители, медленно перестраиваются, сходятся с людьми, ненаходчивы.

Флегматики движутся тяжело и обстоятельно, походка у них часто ленивая, неторопливая. Сидя, они могут подолгу сохранять одну и ту же позу. Жестикуляция и мимика скупая, прочесть что-то по их лицу невозможно. Речь неторопливая, они неразговорчивы, не любят праздной болтовни.



Как определить свой темперамент?

Как уже говорилось выше, чистые темпераменты встречаются очень редко. Существуют не только смешанные типы темпераментов, но и промежуточные, переходные. Для определения типа темперамента разработано множество методик, тестов. МирСоветов предлагает вашему вниманию следующий тест, который позволит вам определить процентное соотношение каждого типа темпераментов и выделить ваш основной тип. Поставьте плюс, если вы согласны с утверждением и минус, если нет. Итак,



Тест приведен в практическом занятии 1

А теперь давайте разберемся с результатами теста. В тесте 4 группы вопросов, в каждой группе 14 утверждений. Первые 14 (с первого по четырнадцатое утверждение) описывают холерический темперамент. Вторая группа, с 15-го по 28-ое утверждение описывает сангвиника. Третья группа, с 29 по 42 – флегматический тип темперамента. И последняя группа, с 43 по 56 утверждение описывает меланхолический темперамент.

Если в какой-то из групп вы получили больше 10 плюсов, то этот тип темперамента у вас доминирующий. Если количество плюсов 5-9, то эти черты выражены у вас в значительной мере. И если положительных ответов меньше 4, то черты такого типа темперамента слабо выражены. Как вы убедились, нет однозначного идеала среди типов темпераментов. И изменить его нельзя, т.к. это не черта характера, а всего лишь особенность реакций организма. Но, узнав подробнее о каждом из типов темперамента, определив, каким типом темперамента обладаете вы, вам будет проще строить свои отношения с людьми.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2

Моделирование различных стилей руководства

Цель занятия: научиться моделировать стили руководства и анализировать их особенности

Порядок выполнения занятия:

- 1 Описать теоретические аспекты стилей руководства;
- 2 Начертить необходимые схемы, рисунки с их пояснениями;
- 3 Выполнить моделирование эффективного стиля руководства;
- 4 Сделать вывод.

Ход выполнения занятия:

1 Теоретические аспекты стилей руководства

2 Схемы, чертежи, рисунки

--	--

3 Моделирование эффективного стиля руководства

4 Вывод

Лекционный материал для выполнения практического занятия 2

Конспект лекций №2

КАК ПРИМЕР ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ ОБУЧАЮЩИМИСЯ

1. Введение

Актуальность проблемы совершенствования стилей в нашем изменяющемся мире очень страшна, ведь только мы приспосабливаемся к определенным условиям, как они ту же изменяются. Наиболее ранним подходом к оценке стиля управления был взгляд, основанный на оценке личных качеств. Согласно личностной теории лидерства, также известной под названием теории великих людей, лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех них личных качеств (уровень интеллекта, знания, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социальное и экономическое образование и высокая степень уверенности в себе). Поэтому, если можно выявить у себя эти качества, то, возможно, их развитие, позволяющее в будущем стать хорошим руководителем. Однако изучение только личных качеств дало противоречивые результаты. Обнаружилось, что "человек не становится руководителем только благодаря тому, что обладает некоторым набором личных свойств", а "структура личных качеств руководителя должна соотноситься с личными качествами, деятельностью и задачами его подчиненных". В дальнейшем возник другой, поведенческий подход, который создал основу для более точного определения: стиль управления это относительно устойчивая система способов, методов и форм практической деятельности менеджера, привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, нацеленная на влияние и побуждения их к достижению целей организации. Степень, до которой руководитель делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его забота, прежде всего, о человеческих отношениях или о выполнении задачи отражает стиль руководства, характеризующий данного лидера. Но и такой подход оказался не полным. Дальнейшие исследования показали, что в эффективности руководства значительную роль **играют** ситуационные факторы, которые, например, включают потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и воздействие среды, имеющуюся у руководителя информация. На практике это означает, что руководитель-лидер должен по-разному вести в различных ситуациях.

Автор рассматривает проблему совершенствования стилей на примерах из собственного опыта а также на примерах подчерпнутых из литературы (Смирнов Э.А , [А.В.Краев](#)"Стиль Управления"). В работе автор раскрывает различные виды управленческих систем(стили): Теория "X" и "Y" МакГреггера, Модель Лайкерта, управленческая решетка Блейка и Мутона(Модель Блейка и мутона), Трехосевая таблица Реддина. Хотелось бы

добавить, что при всем разнообразии систем мы можем их комбинировать и получим идеальный стиль управления для каждой отдельной фирмы.

1. Теоретические аспекты изучения стилей руководства Теории "X" и "Y" МакГрегора

Дуглас МакГрегор, известный ученый в области лидерства, назвал предпосылки авторитарного руководителя по отношению к работникам теорией "X". Согласно теории "X":

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, авторитарный руководитель 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 авторитарный стиль управления.

Когда авторитарный руководитель избегает принуждения, а вместо этого использует вознаграждение, он получает название благожелательного авторитарного руководителя. Хотя он продолжает оставаться авторитарным руководителем, благожелательный авторитарный руководитель 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 благожелателен ни был этот руководитель, он простирает свой авторитарный стиль дальше, структурируя задания и навязывая неукоснительное соблюдение огромного количества правил, которые жестко регламентируют поведение сотрудника.

Представления демократического руководителя о работниках отличаются от представлений авторитарного 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.

Возможно, самое раннее исследование эффективности стилей лидерства было проведено Куртом Левином 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 авторитарное 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.

Модель Лайкерта

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 "X" и "Y" МакГрегора, руководители групп с высокой и низкой производительностью классифицировались по континууму, находящемуся в пределах от одной крайности - сосредоточенные на работе (теория "X"), до другой - сосредоточенные на человеке (теория "Y").



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.

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

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.

Управленческая решетка Блейка и Мутона

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



Рис. 2.2 Модель Блейка – Мутона

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 (9x9), 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 Мутон 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 настроения. 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.

Трехосевая таблица Реддина

Альтернативным подходом к решению задачи эффективного управления является трехосевая таблица Реддина, которая расширяет сетку Блэйка за счет добавления третьего фактора - эффективности. Реддин определяет восемь стилей менеджмента исходя из комбинации трех факторов :

- ориентация на задачи - степень, до которой менеджер направляет собственные усилия и усилия своих подчиненных на достижение целей, характеризуется планированием, организацией и контролем,

- ориентация на отношения - степень, до которой менеджер имеет персональные отношения по работе, характеризуется доверием, уважением к идеям подчиненных и учетом их чувств,

- эффективность - степень, при которой менеджер достигает высших требований, предъявляемых к данной должности. Четыре стиля - миссионер, автократ, соглашатель и дезертир- менее эффективны, чем другие четыре стиля - прогрессист, доброжелательный автократ, администратор и бюрократ.

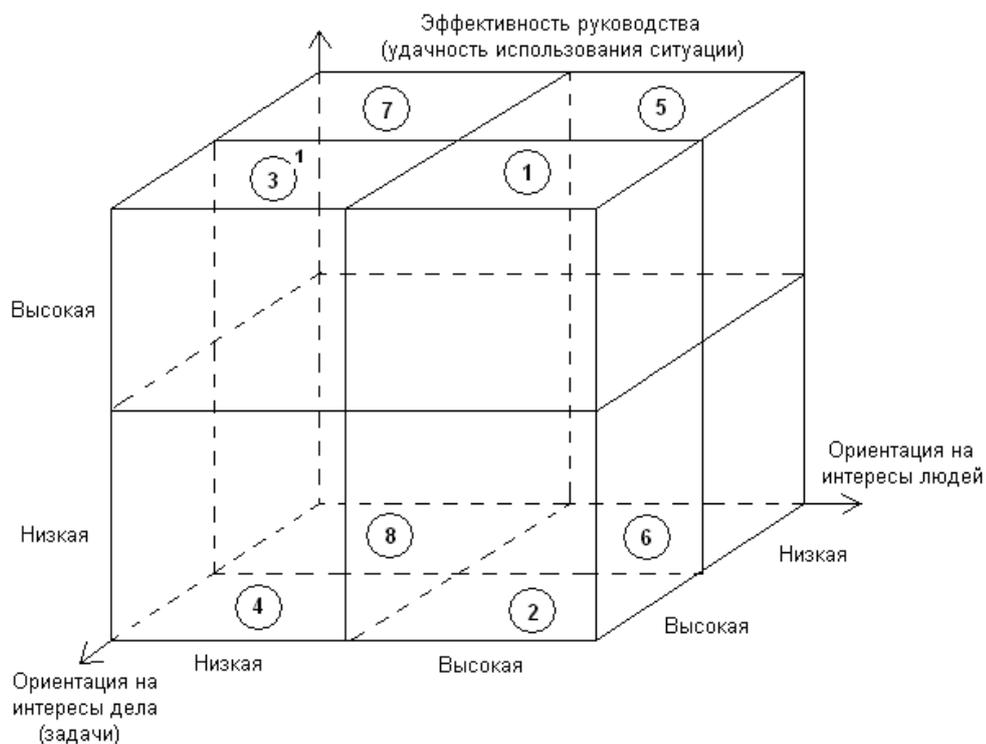


Рис. 2.3 Трехосевая таблица Реддина

1.1 Стили управления

Под *стилем руководства(управления)* можно понимать общую характеристику способов, с помощью которых происходит взаимодействие руководителей и подчиненных. Он отражает методы работы руководителя, организацию деятельности, взаимоотношения в коллективе, приоритеты, позиции администрации, преобладающую систему ценностей, тип культуры, и т.д.

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

Авторитаризм характеризуется чрезмерной централизацией полномочий ограничением контактов с подчиненными, пресечением инакомыслия, несамокритичностью руководителя и усиливается преувеличением его представления о своих возможностях, избыточным влечением к внешним атрибутам власти, особенностями личности.

Авторитарный стиль управления более всего характерен для харизматических творческих личностей. Использование его увеличивает единоличную власть руководителя и возможность влияния на подчиненных, обеспечивает максимальную производительность, помогает решению задач в сложных условиях, обеспечивает работу вновь создаваемых коллективов и даже при неумелом его использовании позволяет выполнить задания, особенно когда не хватает времени, если компетентность руководителей значительно выше, чем у подчиненных, или работники не могут прийти к согласию.

Однако порождает многие проблемы в будущем: снижает эффективность труда, производственную дисциплину, инициативу, ухудшает социально-психологический климат, повышает текучесть, не формирует внутренней заинтересованности исполнителей, так как излишние дисциплинарные меры вызывают в человеке страх и злость, уничтожают стимулы к работе.

Применение авторитарного стиля может быть эффективным тогда, когда подчиненные полностью находятся во власти руководителя (например, на военной службе) или безгранично ему доверяют (скажем, как актеры режиссеру или спортсмены тренеру), а руководитель уверен в том, что они не способны самостоятельно действовать правильным образом.

Во многом противоположен авторитарному *демократический стиль руководства*, который апеллирует к высшим уровням потребностей. Настоящий демократический руководитель пытается сделать обязанности подчиненных более привлекательными, избегает навязывать им свою волю,

вовлекает в принятие решений, предоставляет свободу формулировать собственные цели на основе целей организации, что повышает степень мотивации к работе, и в то же время осуществляет довольно жесткий контроль над ними. Таким образом, демократическое руководство характеризуется разделением власти и участием подчиненных в принятии решений.

Руководитель в значительной мере доверяет им, интересуется их мнением, настроениями, советуется 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 и обычно стараются оказать своему начальнику посильную помощь и поддержать его в необходимых случаях.

В этих условиях работники легче соглашаются с легитимностью решений, принятых при их участии, охотнее принимают изменения, больше доверяют менеджерам, которые фактически разрабатывают и реализуют эти решения, чаще выдвигают самостоятельные идеи.

Обычно демократический стиль руководства применяется в том случае, когда исполнители хорошо, порой лучше руководителя, разбираются в тонкостях работы и могут внести в нее много новизны и творчества.

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

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

Подчиненные избавлены от назойливого контроля, самостоятельно принимают решения на основе обсуждения и ищут в рамках предоставленных полномочий пути их реализации. Такая работа позволяет им выразить себя, приносит удовлетворение и формирует благоприятный морально-психологический климат в коллективе, порождает доверие между людьми, способствует добровольному принятию на себя полномочий и ответственности.

Руководитель же обеспечивает сотрудников информацией, осуществляет оценку их деятельности, поощрение, обучение, а также сохраняет за собой право окончательного решения.

Применение этого стиля находит все большее распространение в связи с растущими масштабами научных исследований и опытно-конструкторских разработок, осуществляемых силами высококлассных специалистов, не приемлющих давления, мелочной опеки и проч. Его эффективность обусловлена реальным стремлением подчиненных к самостоятельности, четкой формулировкой руководителем задач и условий их деятельности, его справедливостью в отношении оценки результатов и вознаграждения.

В передовых фирмах принуждение уступает место убеждению, строгий контроль -- доверию, подчинение -- сотрудничеству, кооперации. Для них характерны коллективное управление, открытость новым идеям, благоприятный морально-психологический климат. Подобное "мягкое управление", нацеленное на создание "управляемой автономии" отдельных структурных единиц, облегчает естественное применение новых методов руководства, что особенно важно при распространении нововведений.

В то же время такой стиль легко может трансформироваться в *попустительский*, когда руководитель вовсе устраняется от дел, передавая их в руки "выдвиженцев". Последние от его имени управляют коллективом, применяя при этом все более и более авторитарные методы. Сам он при этом лишь делает вид, что власть находится в его руках, а на деле все больше и больше становится зависимым от своих добровольных помощников.

Для оценки эффективности каждого из стилей управления американский ученый Р. Лайкерт предложил рассчитывать так называемый либерально-авторитарный коэффициент (ЛАК) как отношение определяемых на основе экспертизы сумм либеральных и авторитарных элементов в поведении руководителя. По его мнению, в современных условиях оптимальная величина этого коэффициента составляет 1,9. Иными словами, сегодня для получения эффективных результатов руководители должны применять в два раза больше



Рис. 2.4 Стиль руководства

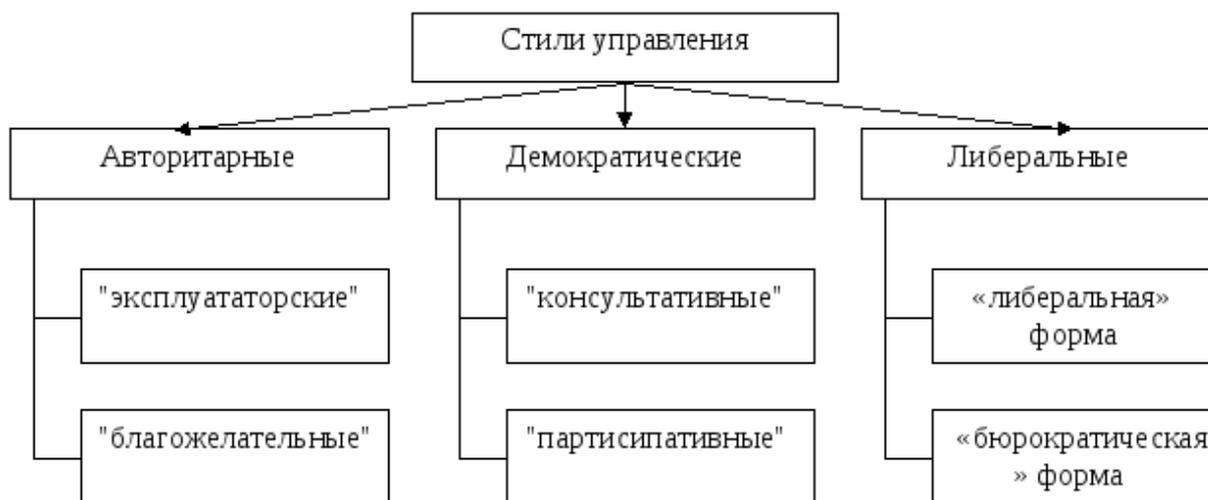


Рис. 2.5 Стили управления

1.2 Моделирование эффективного стиля руководства

Различные рассмотренные модели позволяют сделать вывод о необходимости гибкого подхода к руководству. Чтобы точно оценить ситуацию, руководитель должен хорошо представлять способности подчиненных, причину задачи, потребности, полномочия и качество информации.

Руководителю трудно выбрать стиль руководства, удовлетворяющих всех членов подчиненного ему коллектива. Стиль работы складывается подсознательно и постепенно, пока не определится совокупность приемов общения с подчиненными и воздействия на них, позволяющих находить наиболее эффективное и правильное решение. Становление стиля управления это всегда сложный и длительный процесс. Руководителю требуется много времени, для ознакомления с деятельностью организации, а особенно для оценки профессионального уровня своих подчиненных. Руководителю необходимо знать, как уметь подойти к каждому из своих сотрудников, как правильно направить стимулирующее воздействие и наказать в случае необходимости.

Успешность выбора стиля определяется тем, в какой степени руководитель учитывает способность и готовность подчиненных к исполнению его решений, традиции коллектива, а так же оценит и свои возможности, такие как уровень образования, стаж работы, психологические качества. Но выбор стиля в немалой степени зависит так же от подготовки и поведения подчиненных.

Проведенное исследование показывает, что отдельный тип стиля руководства не встречается в чистом виде. В реальности в поведении каждого руководителя наблюдаются общие черты, различных стилей при преобладающей роли какого-либо одного из них. Возможность и

целесообразность сочетания различных компонентов стилей руководства определяется наличием в каждом стиле определенных черт, ролевых функций которые меняются в зависимости от ситуации.

На формировании стиля руководства сказывается также уровень иерархии управления, вид деятельности (линейный, функциональный) и конкретные ситуации (руководитель может быть автократом в одних ситуациях и демократом - в других).

Если обратиться к историческому прошлому, то в период социалистической экономики при недостаточной подготовленности кадров широкое распространение получил автократический стиль, и это было оправдано. Но в современных условиях, когда подчиненные склонны к самостоятельным действиям, при возросшем интеллекте работников, очевидно, что у него нет будущего. Успехи в системе, руководимой в директивном стиле, длительный период имеют кажущиеся, нежели действительные результаты. Обычно после некоторых достижений неизбежно наступает упадок. И тогда обнаруживается, что перспективные цели приносились в жертву текущим, подавлялась инициатива подчиненных.

Приведенные данные, как и в целом практика руководства, свидетельствует о неизбежном переходе от автократического и либерального к демократическому стилю, преимущества которого обнаруживаются сейчас, когда постепенно преодолеваются административные методы управления.

В наши дни не может рассчитывать на успех руководитель, который видит в подчиненных не более как исполнителей.

Руководитель, который хочет работать, как можно более эффективно должен научиться пользоваться всеми стилями, методами и типами влияния, наиболее подходящими для конкретной ситуации, а не использовать какой-то один стиль руководства на протяжении всей своей карьеры.

Руководство является до некоторой степени искусством. Возможно, по этой причине исследователи не смогли разработать и обосновать теорию эффективного стиля руководства, которой бы можно было использовать в самых разных ситуациях и самым разным руководителям. Но возможно если бы этот стиль был выработан, то само руководство потеряло бы всю свою привлекательность, рискованность, превратилось бы в набор стандартных действий и приемов. Но все рассмотренные стили руководства помогут руководителю научиться выбирать стиль, соответствующий конкретной ситуации. В некоторых ситуациях руководители могут добиться эффективности своей работы, структурируя задачи, планируя и организуя задачи и роли, проявляя заботу и оказывая поддержку. В других ситуациях руководитель может посчитать более правильным оказывать влияние на подчиненных, а не структурировать условия осуществления их работы. Со временем те же самые руководители сменяют стиль из-за изменения характера задачи, с возникающими перед подчиненными проблемами, давлением со стороны высшего руководства и многими другими факторами, характерными для организации. Поэтому эффективные руководители - это те, кто может вести себя по-разному - в зависимости от требований реальности.

2.Совершенствование стилей руководства на конкретных примерах.

В данной части работы хотелось бы привести несколько примеров по улучшению стиля руководства.

Пример 1.

Штат департамента муниципалитета состоит из руководителя, двух менеджеров и 14 человек подчиненных. Начальник департамента занят текущей работой и уделяет недостаточное внимание общению с подчиненными. Его круг общения ограничивается менеджерами отдела, другие сотрудники в дискуссиях практически не участвуют. Начальник считает, что является весьма компетентным специалистом, и весьма комфортно чувствует себя в операционной роли.

Сотрудники отдела в свою очередь оценивают себя как весьма способных профессионалов стремящихся принимать участие в деятельности отдела и проявлять инициативу.

Если говорить о данном примере то хотелось бы заметить, что начальник отдела использует авторитарный стиль руководства, этот стиль был описан в теоретической части работы. У этого стиля есть сильные и слабые стороны, но в данном случае придерживатся одним стилем руководства будет не выгодным так как человеческие ресурсы будут использованы не полностью. Лучшим выходом из положения будет комбинация демократического стиля и авторитарного. Комбинирование данных стилей руководства приведет к улучшению связей между начальником и подчиненными.

Пример 2.

Строительная фирма обязалась построить здание муниципалитета за 4 месяца, но из-за того, что глава фирмы предоставил свободу действий прорабам стройка затянулась более чем на 7 месяцев.

Данный пример показывает, что использования либерального стиля руководства в строительной компании будет неэффективным. Для данного примера подойдет ярко выраженный авторитарный стиль с элементами демократического стиля (обсуждение какойлибо проблемы, задачи с подчиненными).

Пример 3.

Известная компьютерная фирма IBM разработала новую систему передачи данных через торсионные поля. Данная разработка была открыта одной группой программистов и некоторыми профессионалами в области физики. После того как эта группа известила об данном прорыве свое начальство, начались бюрократические проблемы. Только через 2 месяца данная информация попала в руки директоров компании, но было уже поздно, так как данная разработка была показана другой кампанией на рынке новейший технологий.

На данном примере мы можем рассмотреть слабые стороны демократического стиля руководства. В этом случае необходимо комбинирование 3-ех стилей руководства. Использование либерального, демократического, авторитарного стиля позволит создать гибкую систему руководства, которая позволит управлять компанией в постоянно изменяющемся мире.

Пример 4.

Фирма по изготовлению рекламы имеет в штате сотрудников двух художников которые должны работать совместно. Глава фирмы пользуется либеральным стилем руководства. Все сотрудники данной фирмы довольны стилем руководства, но к сожалению от этого страдают заказчики. Так как на принятия совместных решений требуется слишком много времени.

В данной ситуации можно сказать, что решение данной проблемы лежит в изменении стиля руководства, точнее будет сказать в комбинировании стилей руководства. Можно сказать, что просто необходим лучший контроль со стороны руководителя фирмы, этого можно добиться если включить в нынешний стиль руководства элементы авторитарного стиля. При этом улучшится контроль над сотрудниками и следовательно выполнения заказов будет более быстрым.

Пример 5.

Одна из политических партий во время выборочной кампании стала использовать авторитарный стиль управления, при этом все нити управления были у PR менеджера. Из-за нехватки персонала в виде менеджеров по маркетингу PR менеджер должен был взвалить часть обязанностей на себя в следствии чего возникла нехватка времени и ухудшелся контроль над предвыборной кампанией.

Что можно сказать об этой ситуации.... Во первых следует включить в стиль управления элементы либерального стиля это позволит улудшить ситуацию со временем так как люди будут больше проявлять инициативу. Во вторых необходимо распределить внутрении обазаности, это так же поможет выделить больше времени.

Пример 6

Компания Кока-Кола решила сократить штат сотрудников, при этом менеджеры компании рассчитывали, что количество выпускаемой продукции останется на прежнем уровне, но из-за того что большинство увальняемый сотрудников были менеджеры нисшего звена, нарушилась взаимосвязь между рабочими и руководством фирмы. Для решения этой проблемы был принат либеральный стиль руководства.Но это привело еще к более алачевным последствиям.Выпуск продукции был уменьшен на 10%.

Решения данной проблемы лежит в том что либеральный стиль руководства был не эффективен в этой ситуации. Нужнобыло использовать авторитарный стиль, это далобы боле сильный контроль над сотрудниками и в следствии этого можнобыло бы предотвратить нынешнюю ситуацию.

В заключении данной части работы хотелосьбы сделать вывод.Вывод же состоит в том что необходимо постоянно лаврировать между стилями руководства. Так как наш мир изменчив приходится под него подстраиватся так и фирмы(компании, организации), как отдельные мири, в них постоянно происходят изменения которые вынуждают под них изменятся.Поэтому необходимо отслеживать мельчайшие изменения чтобы всегда успеть пересмотреть концепцию управленя фирмой(компанией, организацией).

Заключение (можно как вывод по практической работе 2)

В Данной работе автором была рассмотрена проблема совершенствования стилей на конкретных промерах. В начале автор рассмотрел теоретические аспекты по данному вопросу.В теоретической части били рассмотрены различные виды стилей руководств, такие как демократический , либеральный, автоританый стиль руководства.Так же была рассмотрена Модель Лайкерта, Модель Блейка-Мутона и Трехосевая таблица Реддина.

После автор проанализировав данный материал описал свою точку зрения по поводу моделирования эффективного стиля руководства.Автор пришел к выводу что при создании эффективного стиля руководства нужно учитывать его гибкость в системе постоянно изменяющегося рынка.После автор приводит примеры по улудшению стилей на конкретных примерах. В 3 примере указано наиболее лудший вариант по созданию эффективного стиля руководства.Автор пришел к выводу, что компилирование стилей наилучший вариант по созданию нового стиля руководства.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Виханский О.С., Наумов А.И. «Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс». М. 1996г.
2. Румянцева З.П., Соломатин Н.А., Акабердин и др. «Менеджмент организации» Учебное пособие. М. 1997г.
3. Веснин В.Р. «Основы менеджмента» Курс лекций для студентов высших учебных заведений. М. 1996г.
4. Веснин В.Р. «Менеджмент для всех» М. 1994г.
5. Ермаков В.П., Макиев З.Г «Менеджмент» Для студентов ВУЗов. Ростов-н-Д. 2005г.
6. Герчикова Г.Н. «Менеджмент» М. 1995г.
7. Кравченко А.И. «История менеджмента» Учебное пособие для студентов ВУЗов. М. 2000г.
8. «Менеджмент организаций» под ред. З.П.Румянцева, Н.А. Соломатина. М. 1997 г. с. 11
9. Лякишева, О.М. Менеджмент на железнодорожном транспорте : учеб. пособие / О.М. Лякишева. – М. : УМК МПС России, 2002. – 296 с.