

Характеристика типов поведения руководителей

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 КЛАССИЧЕСКАЯ КЛАССИФИКАЦИЯ ТИПОВ ПОВЕДЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ.....	4
2 ТИПОЛОГИЯ ПОВЕДЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ИХ ОРИЕНТАЦИИ НА ПРОИЗВОДСТВО ЛИБО НА ПОДЧИНЕННЫХ.....	8
3 ИНЫЕ КЛАССИФИКАЦИИ ТИПОВ ПОВЕДЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ....	12
4 НОВЕЙШИЕ ТИПЫ ПОВЕДЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ: КОУЧИНГ И ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ.....	14
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	16
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	18

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования типов поведения руководителей обусловлена рядом факторов. Во-первых, поведение руководителей напрямую влияет на эффективность управления организацией и её успех на рынке.

Во-вторых, различные стили лидерства могут оказывать разное воздействие на мотивацию и производительность сотрудников. Кроме того, в условиях постоянных изменений рыночной среды и технологий, адаптация стилей управления для достижения лучших результатов становится ключевой задачей.

Исследования в этой области также важны для разработки обучающих программ для подготовки будущих руководителей, способных эффективно управлять и приводить к успеху в разнообразных условиях. Таким образом, понимание типов поведения руководителей и их влияния на организационную культуру и достижение целей является важным аспектом современного менеджмента.

Цель работы: дать характеристику типам поведения руководителей.

Задачи работы:

- изучить классическую классификацию типов поведения руководителей;
- проанализировать типологию поведения руководителей в зависимости его ориентации на производство либо на подчиненных;
- рассмотреть иные классификации типов поведения руководителей;
- охарактеризовать новейшие типы поведения руководителей: коучинг и топ-менеджмент.

1 КЛАССИЧЕСКАЯ КЛАССИФИКАЦИЯ ТИПОВ ПОВЕДЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

От того, как действует руководитель, зависит отношение к нему со стороны подчиненных. Важно, чтобы в нем видели сильного лидера, уважали его, стремились выполнять его поручения, ответственно относились к работе. При этом необходимо следить за уровнем удовлетворенности, микроклиматом в коллективе. От этого зависит развитие компании, ее прибыльность.

Учитывать нужно и специфику компании. Например, сферу деятельности. В творческих сферах необходимо давать подчиненным больше свободы.

Универсального стиля, который подошел бы всем, не существует. Выбор зависит от ситуации. Главное, чтобы всем участникам экосистемы было комфортно, а цели компании выполнялись [2, с. 117].

Выбирать стиль свободно может только предприниматель, собственник компании. У наемных менеджеров такая возможность отсутствует. Им придется подстраиваться под уже сложившийся порядок.

В настоящее время существует большое количество различных признаков, по которым можно приводить классификацию типов руководителей. Процесс подбора руководителей, в особенности высшего руководящего состава, должен соответствовать актуальному состоянию организации и особенностям организационного процесса.

В теории управления обычно выделяют три основных типа руководства и типа поведения руководителя: авторитарный, демократический, либеральный.

Авторитарный стиль лидерства и поведения руководителя.

Руководители такого типа отличаются строгим контролем и высокими требованиями. Они редко поощряют инициативу сотрудников и предпочитают самостоятельно принимать все решения. Такие лидеры полностью погружены в работу, часто работают сверхурочно и ожидают того же усердия от своей команды. Они готовы инвестировать в развитие компании и требуют от подчиненных полного выполнения своих указаний [2, с. 118].

Этот стиль чаще всего применяется на производствах с большим объемом работы или в компаниях с молодыми и менее опытными сотрудниками, где необходим тщательный контроль. Авторитарное руководство может повысить производительность менее мотивированных работников.

Однако у подхода есть и недостатки. Сотрудники могут чувствовать себя недостаточно мотивированными и легко уходят в другие компании, если им предложить зарплату повыше.

Демократический стиль лидерства и поведения руководителя.

Этот способ управления выбирают чаще всего. Демократический лидер позволяет подчиненным самостоятельно принимать решения. Он доверяет людям, их опыту и способностям. Каждого умеет оценить по заслугам.

Такой руководитель не ставит себя на первое место в компании, осознавая, что успех предприятия зависит от слаженной работы всего коллектива. Он поощряет инициативу сотрудников, выслушивает идеи и предложения. Нередко знает о них много личной информации, например, в курсе их увлечений и хобби.

Субординация на предприятии строго соблюдается. Одновременно дистанция между руководителем и сотрудниками отсутствует. Нередко к лидеру обращаются не только по рабочим вопросам, но и по личным. Каждый член коллектива чувствует себя причастным к общему делу, большой цели. При этом сотрудникам важно получать от руководителя возможности для реализации, развития, удовлетворения потребностей.

Этот стиль чаще всего выбирают в компаниях, где люди считаются главной ценностью. Важны для таких предприятий и результаты интеллектуального труда работников. Когда подчиненные чувствуют себя комфортно, они показывают лучшие результаты, действуют активнее. Поэтому начальник старается, чтобы всем членам команды было комфортно работать.

Либеральный стиль лидерства и поведения руководителя.

Либеральные руководители действуют методами, противоположными авторитарным. Чаще всего они становятся начальниками творческих или научных коллективов. Дисциплина на их предприятиях присутствует, но инициатива сотрудников и их идеи при этом высоко ценятся [2, с. 120].

Начальник не стремится постоянно вмешиваться в процесс и контролировать каждое действие подчиненных, предоставляет им много свободы, пространства для творчества.

Чаще всего отношения между начальником и сотрудниками строятся на взаимном уважении, доверии. Отчеты предоставляются в свободной форме. Лидер внимательно выслушивает предложения сотрудников, часто внедряет понравившиеся идеи.

Такой стиль подойдет не каждой компании. Он используется лишь в дружных коллективах. При этом важно, чтобы сотрудники обладали высокой квалификацией. Иначе они могут не справиться с поставленными задачами.

Комбинированный стиль лидерства и поведения руководителя.

Лидер использует в равных пропорциях элементы всех 3 стилей:

в сложных ситуациях — авторитарный;

в стандартной обстановке — демократический;

в необычных проектах, требующих креативности и творческого подхода, — либеральный.

Такое можно наблюдать нечасто. Как правило, каждый человек имеет склонность к тому или иному стилю поведения и будет неосознанно отдавать ему предпочтение. Но в зависимости от контекста он может использовать и другие модели.

Ситуационный стиль лидерства и поведения руководителя.

Ситуационный (гибкий) стиль напоминает комбинированный. Модель поведения руководитель выбирает, учитывая нюансы ситуации.

Например, для молодого неквалифицированного сотрудника может становиться авторитарным, а для профессионала, знающего свои должностные обязанности и умело справляющегося с задачами, предпочитает либеральный способ. Или действует в зависимости от проекта, работа над которым ведется здесь и сейчас [3, с. 87].

Такой выбор нередко называют оптимальным. Учитывая контекст, можно добиться максимальной продуктивности, результативности. Кроме того, умение переключаться указывает на гибкость мышления начальника.

На практике способов управления намного больше, но каждый лидер дает поручения подчиненным, мотивирует их и вдохновляет. В зависимости от того, как он исполняет возложенные на него обязанности, выделяют шесть типов руководителей:

Командир. Отдает точные, четкие приказы. При этом не считает нужным мотивировать команду. Он знает, какой результат необходим, но не внимателен, безразличен к психологическому состоянию подчиненных. В результате те могут выгорать, утрачивать интерес к работе.

Случайный. Таких лидеров подчиненные видят слабыми. Они не отдают распоряжений и в то же время не стараются мотивировать сотрудников. Случайный начальник лишь формально является руководителем, поскольку не выполняет возложенных на него обязанностей. Для предприятия такой человек бесполезен, даже вреден: он снижает эффективность команды, замедляет развитие организации.

Мотиватор. Этот начальник стремится вдохновить коллектив на активные действия, движение к цели. Он поддерживает в людях заинтересованность в работе. В то же время он не дает четкие указания и избегает конкретики. Такой лидер вдохновляет, умеет описать идею красиво. Но работники не услышат от него, какие действия, шаги нужно предпринять.

Наставник. Одновременно может обозначить четкие, точные шаги и вдохновить команду на действие. Такой лидер способствует развитию организации и каждого ее сотрудника по отдельности. Предприятие с ним растет, производительность труда увеличивается. Но начальнику придется отдавать много сил, времени и энергии работе, постоянно оставаться включенным.

Ментор. Точных инструкций такой начальник не даст. Он предпочитает задать направление, в котором необходимо двигаться, а подчиненным придется самостоятельно искать решения. При этом лидер стимулирует работников проявлять креативность, развивает в них проактивность и творческое мышление. Это позволяет получить самостоятельных, сильных специалистов.

Делегирующий. Руководитель почти не включается в рабочие процессы. Все налажено, хорошо работает и без его постоянного вмешательства. Сотрудники знают, что от них требуется, выполняют поставленные задачи без непрерывного контроля со стороны начальника. Взаимодействуют они чаще не с самим руководителем, а с его заместителями, помощниками. Личное участие начальника требуется редко, но прежде чем прийти к делегирующему стилю руководства, придется постараться, выстраивая бизнес-процессы [3, с. 88].

На стадии развития или глобальной перестройки бизнесу необходим лидер, способный анализировать концепции развития, понимать риски, готовый брать ответственность за последствия решений на себя. Такому управленцу не чужды авторитарные черты, однако в ситуации нестабильности они позволяют добиваться лучших результатов.

На стадии же стабильного роста предпочтительнее руководитель, способный разработать долгосрочные планы развития. От начальника требуются административные навыки, поскольку необходимо реализовывать разработанные планы, стимулировать дальнейшую работу бизнеса.

Вне зависимости от стадии развития компании руководитель не должен допускать фаворитизма, среди его обязанностей — находить и продвигать таланты, распределять обязанности, уважительно относиться к подчиненным [3, с. 89].

2 ТИПОЛОГИЯ ПОВЕДЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В ЗАВИСИМОСТИ ЕГО ОРИЕНТАЦИИ НА ПРОИЗВОДСТВО ЛИБО НА ПОДЧИНЕННЫХ

Еще одна типология поведения руководителей выделяется по признаку ориентации менеджера на определенные способы работы с подчиненными: руководители, ориентированные на производство; руководители, ориентированные на подчиненных [1, с. 155].

Первый тип руководителей склонен решать поставленные задачи преимущественно за счет организационных и административных мер. Ими создаются определенные условия труда, четко распределяются задания, реализуется строгий контроль за выполнением задач. Такие руководители склонны игнорировать подчиненных на личностном уровне.

Второй тип руководителей организует работу по сплочению коллектива, устанавливает благоприятный морально-психологический климат, создает творческую атмосферу и практически не уделяет внимание организационным вопросам и поддержанию дисциплины.

Данный подход подробно описан в модели, предложенной английскими учеными Р. Блейком (1918-2004) и Дж. Моутоном (1930-1987). Работу над этой моделью исследователи проводили на основании того, что «чистые» типы руководителей встречаются крайне редко. Преимущественно, в реальных условиях встречаются их комбинации, представленные на рисунке 2.1:



Рисунок 2.1 – Типы поведения руководителя в классификации Р. Блейка и Дж. Моутона

Примечание – Источник: [1, с. 156].

Основываясь на 81-м возможном варианте сочетаний показателей уровня проявления определенного типа ориентирования, представляется уместным выделить пять основных типов руководителей.

Руководитель, который сочетает безразличие к людям и заботу о производстве (пункт 9.1. на представленном выше рисунке). В этом случае, руководитель является профессионалом, который знает, каким образом можно достигать поставленных целей, и стремится ее достичь любыми усилиями.

Такой руководитель стремится полностью сосредоточить властные полномочия в собственных руках, все решения принимаются им единолично, чужие мнения им не признаются, он постоянно стремится вмешаться в дела подчиненных, склонен к навязыванию собственной воли и ждет полного послушания.

Данный тип руководителей особенно эффективен в случае работы в критических ситуациях, которые требуют быстроты реакций. В краткосрочных периодах их действия также эффективным, однако при долгосрочной работе они могут провоцировать проявления кризиса взаимоотношений, так как мелочное регламентирование и репрессивные меры руководства могут отбивать у исполнителей желания работать, а также способствуют ухудшению морально-психологического климата [1, с. 157].

Руководитель, который максимально заботится о работниках и минимально беспокоится в производстве (пункт 1.9. на представленном выше рисунке).

Такой руководитель занимается подбором коллектива на основе личных симпатий, им также создаются все условия для поддержания благоприятного морально-психологического климата в организации, а также удовлетворяются все возможные потребности. Такой руководитель стремится разрешить все возникающие сложности и конфликты (что не всегда является разумным), поддерживает и поощряет подчиненных, стремится быть на «дружеской ноте» с подчиненными.

Такой менеджер не является требовательным, инициативным, он зачастую избегает проявлений решительности. Акцентом его работы является благополучие коллектива, а также принятие устраивающих всех решений, которые не нарушают привычного рабочего ритма. Представленные действия далеко не во всех ситуациях могут обеспечить необходимый уровень эффективности работы.

Руководитель, который ни на что не ориентирован (пункт 1.1. на представленном выше рисунке). Его деятельность направлена на максимальное длительное сохранение своего места, исходя из чего, им выполняется лишь необходимый минимум от требуемого объема задач.

Такой менеджер не является очень активным, он склонен избегать конфликтных ситуаций, ни во что не вмешиваться, уклоняться от самостоятельного принятия решений, ожидая, что все противоречия могут разрешиться самостоятельно, либо по стратегиям, полученным от вышестоящего руководства. Подчиненные, находящиеся под руководством такого менеджера имеют ограниченный перечень свобод и прав проявления инициативы (если за них не нужно нести ответственность) [1, с. 158].

Как правило, такая позиция свойственна лицам, которые «дотягивают» до пенсии, которые разочарованы в работе и не верят в наличие перспектив. Для организации такие руководители являются балластом.

Руководитель промежуточного типа (пункт 5.5 на представленном выше рисунке). Такой менеджер склонен избегать конфликты, он следует принятому порядку и традициям, старается производить на всех хорошее впечатление и не выделяться.

Проблемы решаются им механическим способом – то есть с помощью сочетания всех элементов в этих подходах. Такой руководитель склонен не командовать, а направлять работу команды средствами информирования, убеждения, инструктирования, делегирования полномочий, постановки задач. Такие руководители стремятся к неформальному общению с подчиненными, что позволяет добиться умеренного служебного успеха.

Руководитель, который осуществляет синтез приоритетов (пункт 9.9 на представленном выше рисунке). Такой менеджер склонен концентрировать внимание на реально возникающих проблемах, он очень уверен в своих силах, энергичен и решителен, всегда находится в процессе постоянного поиска.

Он создает коллектив творчески мыслящих работников, которые объединены общими интересами, он способствует в раскрытии способностей и потенциала своих подчиненных, организует для них условия для самостоятельной работы, содействует активному обмену мнениями и информацией, а также поддерживает благоприятную морально-психологическую обстановку и налаживает взаимопонимание и согласие среди подчиненных [1, с. 159].

Принимая в качестве классификационной основы стили руководства, Р. Блейк и Дж. Моутон сформулировали три следующих типа руководителей:

Фасадист – руководитель, который для достижения собственных корыстных целей (в том числе и руководящих) склонен манипулировать людьми благодаря интригам, лжи, утаивания информации. Реальные проблемы таким руководителем намеренно игнорируются.

Патерналист – является снисходительным диктатором, который подавляет рабочий энтузиазм подчиненных, потворствует и щедро вознаграждает собственных протеже. В качестве прикрытия наделяет их

полномочиями, однако все решения принимаются им единолично. Такой руководитель не стремится к творчеству, однако создает весьма надежный коллектив лояльных работников, который в стабильных условиях может обеспечить уровень производительности от умеренного до высокого.

Оппортунист – не владеет твердыми убеждениями, хочет из всех ситуаций извлечь для себя выгоду, и при этом угодить руководству. Действовать предпочитает расчетливо, но для окружающих непредсказуемо.

Типы руководителей существенно отличаются друг от друга — прежде всего через лояльность собственного персонала. Один из них постоянно снисходителен к мелким слабостям, но строже относится к соблюдению порядка. Другой, являясь сторонником перемен, много требовательнее к самому факту лояльности персонала и при этом видит личность любого подчиненного в динамике.

Если представитель первого типа постоянства может ошибаться в психологии подчиненного, то руководитель второго типа отличается более мощной проницательностью. Вероятно, вся нелюбовь первого типа ко второму объясняется тем, что у последнего выше быстрое действие серых клеток мозга.

Рассмотренные особенности типов поведения руководителей помогают выявить требования к профессиональной подготовке руководителей разного уровня, дают важную информацию для планирования карьеры, а также для организации эффективного взаимодействия в системе управления организацией.

Однако они не позволяют отразить всей сложности деятельности менеджера, ибо не учитывают влияния окружающей среды на выполнение названных выше ролей [4, с. 107].

3 ИНЫЕ КЛАССИФИКАЦИИ ТИПОВ ПОВЕДЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

По характеру ориентированности на определенные типы действий в настоящее время принято выделять пассивных и активных руководителей.

Руководители пассивного типа (исполнительского типа) не склонны к риску, являются нерешительными, несамостоятельными, действуют по шаблонам. Основная цель их деятельности заключается в сохранении собственной позиции в организации любой ценой. Принято выделять несколько видов пассивных руководителей. Среди них [5, с. 146]:

Интеграторы. Ценят хороший морально-психологический климат, поэтому заботятся о порядке, не допускают внутренней конкуренции, сглаживают противоречия. Склонны к приспособленчеству и действиям на поводу у других.

Люди компании. Создают впечатление бурной деятельности, занятости проблемами организации и стараются убедить окружающих в своей незаменимости. На самом деле они лишь "скользят по поверхности", дают советы общего плана, не вмешиваясь в реальные процессы. В целом это пассивные руководители, ставящие на первое место собственные интересы, они безразличны к нуждам организации и подчиненных.

Мастера. Тотально контролируют исполнителей, требуют безраздельного подчинения, действий по схеме, пресекают критику в свой адрес, препятствуют общению, обмену информацией, боятся нововведений и риска, словом всего того, что может это положение поколебать и вскрыть их некомпетентность.

Специалисты. Им свойствен высокий профессионализм, любовь к дисциплине и порядку, миролюбие, погруженность с головой в работу, отсутствие инициативы. Они не уделяют внимания руководству, сами склонны к подчинению и приспособлению, не препятствуют свободному общению подчиненных.

Активные руководители (руководители инициативного типа) стремятся расширять сферу своего влияния как для достижения общего блага, так и для получения еще большего количества личной власти.

По характеру направленности, активные руководители разделяются на два вида: ориентированные на себя и ориентированные на интересы компании.

Ориентацию на себя имеют два типа активных руководителей. Первый тип называется «борцы с джунглями». Такие люди хотят иметь безраздельную власть, разделяют мир на врагов и сообщников, воюют со всеми и стремятся уничтожить конкурентов, используя для этого ресурсы собственных подчиненных [5, с. 147].

Данные руководители, в зависимости от особенностей используемых методов разделяются на «лис», которые склонны к интригам и «львов», которые действуют открыто.

Вторым типом активных руководителей, которые ориентированы на себя являются «игроки». Для таких руководителей особую значимость имеет не непосредственная должность, а специфика процесса ее достижения. Они могут бросать вызовы всем подряд, привлекать в своих целях нужных людей, стремясь за счет их помощи обойти конкурентов.

Данный тип «игроков» может довольствоваться сиюминутной победой, которая была достигнута любыми способами, а в ситуации неумения справляться с настоящими проблемами, их деятельность носит разрушающий, а не создающий характер.

Активные руководители, которые ориентированы на достижения и цели компании, называются открытыми руководителями, которые стремятся к достижению власти с целью реализации общественно значимых преобразований. Как правило, такие люди – высококвалифицированные руководители, у которых на все есть свой взгляд в также прогноз на будущее. Они знают реальные потребности людей и организации.

Чаще всего, у этих руководителей существуют заранее разработанные планы деятельности, а еще они могут их реализовывать, вопреки всем преградам. Такие руководители хотят изменений, быстро реагируют на все новшества, имеют творческий подход к работе и поощряют самостоятельность в работе подчиненных. Они обладают широким кругом общения, учитывают конструктивную критику, используют разумный риск и применяют нетрадиционные методы работы [6, с. 108].

Такие руководители являются жесткими, властными, целеустремленными, бескомпромиссными, энергичными, гибкими, решительными, справедливыми. В государственных масштабах, примером такого руководителя является Петр I.

С позиции результатов деятельности, руководителей принято разделять на эффективных и преуспевающих. Согласно проведенному анализу, эффективные руководители больше времени уделяют работе с информацией и документами, а также управлением персоналом, а преуспевающие ориентируются на социальную и политическую деятельность, обмен информацией и работу с документами, и в меньшей степени занимаются непосредственным управлением персоналом [6, с. 109].

4 НОВЕЙШИЕ ТИПЫ ПОВЕДЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ: КОУЧИНГ И ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ

К новейшим типам поведения руководителей относятся коучинг и топ-менеджмент.

Коучинг (от англ. *coaching* — тренировать, заниматься репетиторством, консультированием, готовить к экзаменам или спортивным соревнованиям) есть процесс воздействия на личностные качества другого человека в целях их максимального развития [7, с. 255].

При более широком толковании этого термина под коучингом понимается любая индивидуальная поддержка людей, обеспечивающая их персональную эффективность в бизнесе, карьере, образовании, спорте и т.д.

Применительно к организации под коучингом понимается непрерывный процесс общения менеджера и служащего в интересах работника и организации в целом.

Основная установка коучинга — помогать человеку самостоятельно решать возникающие проблемы.

Основные задачи, которые обычно решаются в рамках этого типа поведения руководителя:

- оказание помощи клиенту в постановке ясных и достижимых целей в бизнесе и личной жизни;
- повышение самостоятельности в поиске оптимальных деловых решений;
- обучение методом построения эффективных деловых отношений, основанных на взаимопомощи и сотрудничестве;
- выявление новых личностных качеств человека.

Услуги специалистов в области коучинга стали в последние годы пользоваться большим спросом как в западных странах, так и на постсоветском пространстве. Нередко к услугам коучей, как иногда называют тренеров-консультантов, прибегают и менеджеры высшего звена, так называемые топ-менеджеры (от англ. *top* — высший) [7, с. 256].

От руководителей высшего уровня требуется не только выполнение обычных для любого менеджера функций, но и наличие некоторых дополнительных навыков:

- прежде всего дополнительные интеллектуальные способности, в частности способность создавать и использовать большие базы данных, в состав которых должна входить не только знаковая информация, содержащаяся в печатных и электронных носителях, но и информация иного рода, касающаяся характера взаимоотношений с множеством сотрудников, партнеров и клиентов. Еще более важно умение осмысливать информацию,

структурировать ее содержание, отделять главное от второстепенного и на этой основе создавать концептуальные модели управления, разрабатывать решения, необходимые для практической реализации поставленных целей.

Для выполнения этих сложных задач топ-менеджер должен не только использовать собственный интеллектуальный потенциал, но в необходимых случаях прибегать к помощи способных сотрудников и таким образом обеспечивать эффективное решение тех или иных злободневных проблем методом «мозговой атаки»;

- особые организационные способности, прежде всего способность мобилизовать активность людей на достижение общих целей организации, что невозможно без создания в коллективе атмосферы взаимного доверия, совместного творчества, уважения различных точек зрения. Именно на этой основе обычный коллектив может достичь более высокого уровня социального развития, превратиться в сплоченную команду. Чтобы выполнять эти задачи, менеджер высшего звена должен выделять из повседневных дел наиболее перспективные, нацеливать наиболее одаренных сотрудников на их решение и таким образом поощрять людей самостоятельных, творческих;

- важнейшие для статуса топ-менеджера личностные психологические качества, прежде всего твердая уверенность в возможности достижения поставленных целей. В деятельности топ-менеджера это качество проявляется прежде всего в умении своевременно принимать необходимые управленческие решения и настойчиво их осуществлять. Однако одного этого умения мало — нужно не только принять необходимое решение, но и популяризировать его, т.е. облечь его в такую форму, чтобы люди осознали его необходимость и правильность.

Поэтому эффективный руководитель должен обладать методами убеждения людей в справедливости его решения; ориентация на успех, а также развитие в работниках «психологии успеха», уверенности в возможности осуществления задуманного дела. Для этого менеджер высшего звена должен уметь ставить перед собой и людьми достаточно высокие, амбициозные, вдохновляющие, но вместе с тем реальные цели, постоянно отслеживать процесс их достижения, точно их оценивать и таким образом постоянно укреплять в людях «психологию успеха» [7, с. 257].

Конечно, идеальных менеджеров не бывает. Однако опыт показывает, что руководителю достаточно обладать хотя бы частью указанных качеств, чтобы добиться успеха. Учитывая пословицу «Свита делает короля», опытный руководитель подбирает себе такую команду, которая способна компенсировать те или иные его недостатки.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, тип поведения руководителя влияет на то, каких результатов добивается команда.

Стоит учитывать специфику коллектива, чтобы определить модель поведения и взаимодействия с подчиненными.

Главные из них, как показал анализ, - авторитарный, демократический, либеральный.

Первый предполагает полное подчинение со стороны сотрудников, отсутствие у них права на самостоятельное принятие решений.

Во втором случае руководитель мотивирует подчиненных и направляет, при этом предоставляя свободу действий.

В третьем – начальник отказывается от контроля, он только создает условия, когда работники могут заниматься узкими задачами.

Существуют еще два типа поведения руководителя, объединяющие три предыдущих стиля. Комбинированный встречается редко, при нем все виды лидерства используют в равной пропорции. При ситуационном виде — поведение подбирают под каждую ситуацию, задачу или сотрудника отдельно.

Еще одна типология поведения руководителей выделяется по признаку ориентации менеджера на определенные способы работы с подчиненными: руководители, ориентированные на производство; руководители, ориентированные на подчиненных.

Первый тип руководителей склонен решать поставленные задачи преимущественно за счет организационных и административных мер. Ими создаются определенные условия труда, четко распределяются задания, реализуется строгий контроль за выполнением задач. Такие руководители склонны игнорировать подчиненных на личностном уровне.

Второй тип руководителей организует работу по сплочению коллектива, устанавливает благоприятный морально-психологический климат, создает творческую атмосферу и практически не уделяет внимание организационным вопросам и поддержанию дисциплины.

Существуют пассивные и активные руководители. Пассивные руководители не склонны к риску, действуют по шаблонам и стремятся в сохранение своей позиции в организации. Среди них выделяют интеграторов, людей компании, мастеров и специалистов.

Активные руководители стремятся к расширению влияния для достижения общего блага или увеличения личной власти. Они могут быть ориентированы на себя или на интересы компании. Первый тип активных

руководителей - "борцы с джунглями", которые хотят безраздельной власти. Второй тип - "игроки", которые ценят процесс достижения целей.

Открытые руководители ориентированы на достижения компании и стремятся к общественным преобразованиям. Они гибкие, целеустремленные и творческие. В целом, руководителей можно разделить на эффективных и преуспевающих, в зависимости от их подхода к работе и управлению персоналом.

К новейшим типам поведения руководителей относятся коучинг и топ-менеджмент.

Применительно к организации под коучингом понимается непрерывный процесс общения менеджера и служащего в интересах работника и организации в целом. Для выполнения этих сложных задач топ-менеджер должен не только использовать собственный интеллектуальный потенциал, но в необходимых случаях прибегать к помощи способных сотрудников.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Вайнштейн, Л. А. Психология управления: учебное пособие / Л.А. Вайнштейн, И.В. Гулис. – Минск: Вышэйшая школа, 2018. – 383 с.
- 2 Зуб, А.Т. Психология управления: Учебник и практикум для академического бакалавриата / А.Т. Зуб. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 372 с.
- 3 Коноваленко, В.А. Психология управления персоналом: Учебник для академического бакалавриата / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, А.А. Соломатин. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 477 с.
- 4 Психология менеджмента. Теория и практика: учебник для бакалавров / В. А. Коноваленко, М. Ю. Коноваленко, А. А. Соломатин. — М.: Издательство Юрайт, 2014. — 368 с.
- 5 Психология управления: пособие / С. А. Савик [и др.]. – Минск: БНТУ, 2022. – 315 с.
- 6 Самыгин, С.И. Психология управления / С.И. Самыгин. - Рн/Д: Феникс, 2016. - 391 с.
- 7 Пугачев, В. П. Руководство персоналом: Учебник / В. П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2018. – 416 с.