Полякова Е.О., ст.гр. ЭНМ-05

Науч. руков.: Портнова Г.А., ст. преп.

Донецкий национальный технический университет,

г. Донецк

**СИТУАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К ЭФФЕКТИВНОМУ ЛИДЕРСТВУ**

*Расмотрены ситуационые подходы к лидерству, которые позволяют вырабатывать гибкие подходы к руководству, проанализированы модели руководства и их применение в различных ситуациях.*

**Актуальность.** Неспособность более ранних исследователей найти постоянную зависимость между стилем руководства, удовлетворенностью и производительностью явилась ярким показателем того, что во всех случаях действует один дополнительный или более фактор. Чтобы найти эти факторы, теоретики стали обращать внимание не только на руководителя и исполнителя, но и на всю ситуацию в целом.

**Цель исследования**. Анализ ситуационных моджелей руководства, теоретическое обоснование применение этих моделей на практике.

**Основная часть.** Были разработаны четыре ситуационные модели, которые помогли разобраться в сложностях процесса руководства: ситуационная модель руководства Фидлера, подход Митчелла и Хауса «путь−цель», теория жизненного цикла Херси и Бланшара и модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона.

Модель Фидлера явилась важным вкладом в дальнейшее развитие теории, т.к. она сосредоточила внимание на ситуации и выявила три фактора, влияющие на поведение руководителя:

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 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.

Фидлер считает, что 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.

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

Еще одна ситуационная модель лидерства, во многом аналогичная модели Фидлера и имеющая много общего с теорией ожидания, относящейся к мотивации, была разработана Теренсом Митчеллом и Робертом Хаусом. Их подход под названием «путь - цель» также указывает руководителям на необходимость применять стиль руководства, наиболее сообразный ситуации. По существу, подход «путь - цель» пытается дать объяснение тому воздействию, которое производит поведение руководителя на мотивацию, удовлетворенность и производительность труда подчиненного. Согласно этому подходу руководитель может побуждать подчиненных к достижению целей организации, воздействуя на пути достижения этих целей. 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 удовлетворять.
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. Как и с моделью Фидлера, требуются дополнительные исследования для обоснования подхода «путь-цель».

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 отдельных лиц и групп подразумевает способность нести ответственность за свое поведение, желание достичь поставленной цели, а также образование и опыт в отношении конкретной задачи, которую необходимо выполнить. Имеются четыре стиля лидерства, которые соответствуют конкретному уровню зрелости исполнителей: давать указания, «продавать», участвовать, делегировать. Как и другие модели, модель 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.

Еще одной ситуативной моделью руководства стала модель, разработанная Виктором Врумом и Филиппом Йеттоном. Эта модель 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 решений. Эти пять стилей представляют континуум, начиная с автократического стиля принятия решений(AI и AII), затем идет консультативный (CI и CII) и, наконец, завершается полным участием (GII). Применение каждого из этих стилей зависит от характеристик ситуации или проблемы. Чтобы помочь руководителям оценить ситуацию, Врум и Йеттон разработали семь критериев, по которым оценивается ситуация «подчиненные - руководитель», а также модель дерева решений. Хотя модель Врума – Йеттона отличается от трех других ситуативных моделей, поскольку ее фокус – на принятии решений, она все же аналогична им в том, что подчеркивает отсутствие универсального оптимального метода влияния на подчиненных. Модель получила полную меру как поддержки, так и критики. Ей требуется дальнейшее обоснование и уточнение.

**Выводы.** Подводя итоги, можно сказать, что различные ситуационные модели помогают осознать необходимость гибкого подхода к руководству. Руководитель должен всегда быть готовым к переоценке суждений и, если необходимо, соответствующему изменению стиля руководства. Руководитель, который выбрал определенный стиль лидерства и строго его придерживается, поскольку этот стиль хорошо зарекомендовал себя в прошлом, может оказаться неспособным осуществлять эффективное руководство в другой ситуации и на другом посту. Руководитель, который хочет работать как можно более эффективно, получить всё от своих подчиненных, не может позволить себе применять какой-то один стиль на протяжении всей карьеры.

Современный менеджер должен адаптировать стиль для конкретной ситуации, ориентировать его на реальность, так как самые эффективные руководители - это те, кто может вести себя по-разному - в зависимости от требований реальности.

**Библиографический список**

1. **Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л**.. Управление персоналом. М. Изд. «Юнити» - 2001 г. – 198с.
2. **Блейк Р.Р, Мутон Дж.С.,** Научные методы управления, Киев, 1990 г. – 154с.
3. **Веснин В.Р.** Менеджмент для всех. - М.: Знание, 1994 г – 320с.
4. **Веснин В.** Основы менеджмента. М., 1996 г.