

*Закутаева Д. А.*  
*студентка 2-го курса направл. подг. «Менеджмент»,*  
*Шинкарева Ю. Б.*  
*студентка 2-го курса направл. подг. «Менеджмент»,*  
*Красюк Е. В.*  
*ст. преп. каф. менеджмента*  
*ГОУ ВПО ЛНР «Донбасский государственный*  
*технический университет», г. Алчевск, ЛНР*

## **ОБОСНОВАНИЕ СТИЛЯ ЛИДЕРСТВА В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ЭТАПОВ ЦЕЛЕВОГО УПРАВЛЕНИЯ**

*В статье рассмотрены стили поведения лидера в зависимости от этапов постановки цели. Было предложено объединение целевого управления и стилей руководства.*

*Ключевые слова: целевое управление, цель, лидер, стиль поведения лидера, этапы постановки цели.*

**Постановка проблемы.** В современном мире большое внимание уделяется стилям лидерства и то, какой именно подход в управлении они используют. Самым актуальным на данное время подходом является целевое управление. Однако, чтобы добиться успеха в дальнейшем развитии организации следует четко и правильно ставить цели и задачи, направленные на ее достижение.

На данном этапе актуальной проблемой современности является управление организацией и правильная постановка цели. Одним из наиболее результативных методов руководства считается целевое управление. Основным условием успеха можно назвать правильный выбор стиля поведения лидера и его объединение с управлением по целям.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Концепция целевого управления известна с середины 50-х гг. двадцатого века. Первым проанализировал теорию целевого управления как метод повышения производительности организации Питер Друкер в 1954 г. Помимо него исследованием и проблемами целевого управления занимались многие известные в сферах теории и практики менеджмента авторитеты, зарубежные исследователи: Моррисей Дж., Хьюлетт Б., Паккард Д., Райа Эн., МакГрегор Д., Одиорне Дж., Санталайнен Т., Воутилайнен Э., Ниссенен Й., Берк Р. и др.; отечественные исследователи: Хабакук М., Попов Г., Косов Н., Шекшня С., Бусыгин А., Балабан В. и др. Каждый из авторов внес свой вклад в становление и развитие целевого управления.

**Изложение основного материала.** Целевая организация — группа людей, связанная общими целями и направляет свою деятельность на ее достижение. Характерной чертой данной организации является постановка и достижение генеральной цели.

Цели как идеальные образы желаемого результата формируются под влиянием запросов внешней среды организации и интересов участников организационного взаимодействия. Целевые ориентиры организации являются основой ее внутренней структуры.

Определение и построение целевых ориентиров организации можно реализовывать с помощью различных методов.

Одним из таких методов является «дерево цели организации» — это иерархическая композиция, которая показывает главную цель организации и подцели (цели второго уровня) основных направлений деятельности, цели третьего уровня (цели подразделений), представленная на рисунке 1.

Благодаря данному методу организация может определить систему зависимостей и роль каждой цели в процессе достижения генеральной цели компании. Таким образом, дерево целей дает возможность обосновать генеральную цель и делает подцели более достижимыми.

Достижение целей предприятия в плановые сроки актуально всегда, по этой причине на современном этапе управления целесообразнее применять метод целевого управления.

Управление на основе целей — это методика управления, когда для каждого подразделения и сотрудника создается набор целей, скоординированных с целями всего предприятия, и для оценки достижения этих целей разрабатываются соответствующие характеристики и формируются плановые значения.

Организатором и непосредственным участником внедрения концепции управления по целям обязан выступать руководитель организации. Концепция управления по целям получила широкое признание среди руководителей и менеджеров-практиков, так как она обеспечивает отличные результаты по достижению запланированных характеристик и содействует эффективной совместной деятельности аппарата управления организации.

Управление по целям содержит в себе четыре этапа, которые представлены на рисунке 1.

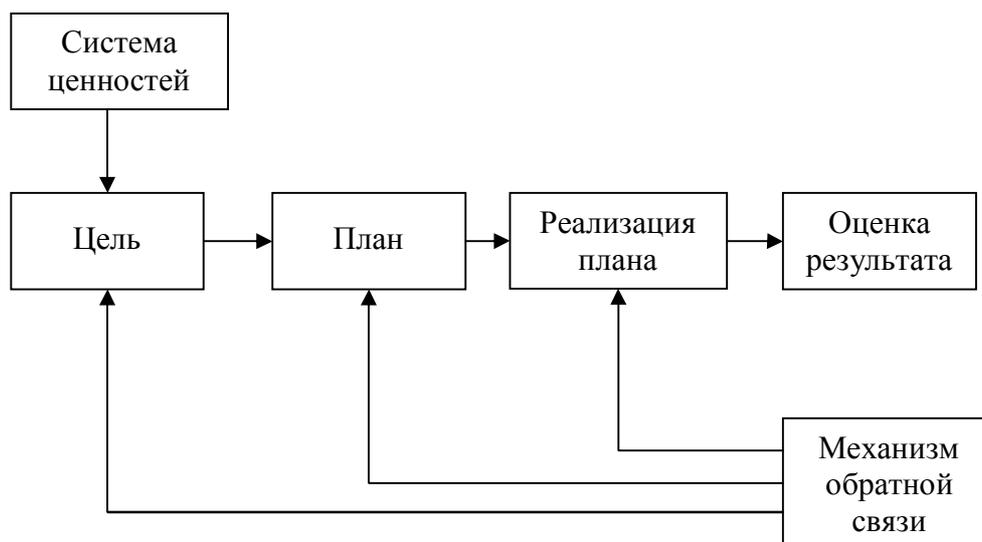


Рисунок 1 — Этапы процесса управления по целям

Таким образом, если целеполагание — это начало управленческой деятельности, то ее неотъемлемым продолжением считается определение видов работ, которые необходимы для достижения целей.

Питер Друкер концентрировал внимание на том, что управление по целям требует сбалансированного акцента на целях и планах по их достижению, особенно со стороны руководителя организации [4, с. 130]. Именно, руководитель будучи лидером в коллективе организации способен использовать разные стили лидерства. От применяемого стиля зависит приоритетность выбора цели, процесс ее достижения и конечный результат (табл. 1).

Таким образом, принадлежность первого способа к авторитарному стилю руководства достаточно очевидна. Руководитель — «локомотив» прокладывая путь идущим за ним сотрудников, может ограничиться тем, что общая цель известна ему одному, а все остальные работают по заданиям, которые он сам и распределяет между своим персоналом. Но он не может быть уверен в том, что его рабочий коллектив будет стремиться достичь Высоких результатов.

Руководитель — демократ, выстраивает деятельность своих подчиненных так, чтобы создать условия эффективной их мотивации: общая цель известна всем, кто будет над ней работать, у каждого есть своя задача, которая понятна и принята. Данные факторы являются потребностью, которая обеспечивает понимание задачи и ее принятие подчиненными. Именно они являются совсем не формальными, а очень важными особенно с точки зрения мотивации. Поэтому можно считать, что при таком способе постановки целей руководитель старается выдерживать нужный минимум, при котором можно рассчитывать на заинтересованность персонала в деятельности организации.

Таблица 1 — Приоритетность выбора цели в зависимости от стиля управления

Авторитарный	Демократический	Либеральный
Формулировка цели		
Руководитель сам разрабатывает единую цель для всей организации в целом, и формирует индивидуальные цели для подчиненных, которые будут направлены на достижение генеральной цели компании.	Руководитель определяет, генеральную и второстепенные цели самостоятельно, затем организует их обсуждение и по итогам обсуждения единолично корректирует цели, формулирует и выдает поручением.	Руководитель разрабатывает проект генеральной цели. Вместе с сотрудниками он обсуждает и корректирует его. По его предложениям сотрудники сами формируют цели для себя, и руководитель обсуждает с ними план по достижению данных целей.
Достижения цели		
Руководитель дает четкие поручения своим подчиненным и ведет жесткий контроль за выполнение его поручений по достижению цели организации.	Руководитель выслушивает все идеи предложенные своими сотрудниками, проводит их анализ, и останавливает свой выбор на тех идеях, которые по его мнению приведут организацию к результативному достижению генеральной цели.	Ведется совместное обсуждение цели организации, затем начинается коллективная работа по ее достижению, руководитель координирует деятельность персонала, а подчиненные в свою очередь предлагают все больше новых идей и проектов по ее достижению.
Контроль за достижением цели		
Руководитель контролирует работу подчиненных, делая это всегда неожиданно для них. Подчиненные знают, что в любой момент их работа может стать объектом контроля.	Руководитель регулярно контролирует работу подчиненных. При этом им предварительно сообщается о предстоящем контроле и дает возможность подготовиться к нему.	Руководитель практически не контролирует работу своего персонала, особенно тех, кто, по его мнению, хорошо справляется со своими обязанностями.
Проводя контроль, руководитель старается выявить, что препятствует деятельности сотрудников по достижению цели организации. Когда обнаруживает недостатки, проводит беседы, или принимает жесткие меры наказания (например, выговор или штраф).	Руководителя в равной степени интересуют и успехи, и затруднения. Погрешности не рассматриваются как проступок.	Когда внезапно выявляются какие-то недостатки, он считает их случайными и не способен применять санкции к подчиненным, а ограничивается тем, что просит их не допускать впредь подобных погрешностей.

Данный стиль можно рассматривать, как лучший способ в управлении по целям, поскольку в нем цель формируется и достигается всеми участниками организации, как руководителем, так и его подчиненными.

Третий метод постановки целей обладает определенными недостатками — он более трудоемкий, и кроме того требует от руководителя умения организовать коллективное обсуждение решений, что в свою очередь, занимает много времени. Поэтому в режиме оперативной работы применение данного стиля является сложно реализуемым. Однако при постановке значимых целей он незаменим, так как гарантирует обеспечить наиболее высокую мотивацию подчиненных.

Даже при постановке оперативных заданий руководитель обязан выдерживать необходимый мотивирующий минимум и заботиться о том, чтобы подчиненные обязательно точно понимали, что от них хотят, принимали это задание и могли высказать свои замечания, если их что-то не устраивает.

Непосредственно в процессе такого рода коллективной проработки и корректировки, каждый из подчиненных будет в состоянии адекватно оценивать все значимые критерии для оценки достижимости результата. Известно, что чем менее понятен результат и его предназначение, тем сложнее он воспринимается, переоцениваются требуемые усилия, и понижается самооценка.

Итак, правильная процедура постановки целей требует от управляющего:

- определить четко генеральную и второстепенные цели;
- обеспечить полную информацию о второстепенных целях, необходимых для достижения генеральной;
- обеспечить понимание задач подчиненными, то есть готовности их выполнять;
- определить связи (внутренние и внешние), которые нужно контролировать и координировать;
- определить второстепенные цели так, чтобы общий результат был максимально близок к возможному с точки зрения его полезности.

**Выводы.** Проанализировав целевое управление в организации, с полной уверенностью можно ответить, что данный метод является эффективным и высококачественным для современного предприятия. Благодаря ему, руководитель способен определить цели и характеристики эффективности для всех или отдельных должностей и подразделений организации, направить усилия по их достижению, что приведет в дальнейшем к развитию организации и завоеванию авторитета среди конкурентов.

Исходя из выше сказанного, можно сделать вывод, что на каждом стиле лидерства управление целями происходит различными способами. Каждый из них имеет свои как негативные, так и положительные стороны. Но наиболее эффективным и корректным стилем руководства в целевом управлении можно считать демократический, именно данный стиль достигает лучшего результата от управления по целям, поскольку руководитель устанавливает цель компании совместно со своей командой, но при этом контролируя решения, которые они принимают. Благодаря, этому компания может достичь своей генеральной цели и направить все усилия на дальнейшее развитие среди своих конкурентов.

Таким образом, если руководитель хочет, чтобы цели не просто были понятны для всего персонала организации, но и приняты ими в качестве своих собственных и обладали мотивационной силой, то необходимо руководителю, применяя авторитарный либо демократический, либо либеральный стиль придерживаться следующих правил:

- весь персонал должен участвовать в постановке цели организации;
- не следует ставить незначительные цели;
- четко ставить цели, так как нечеткие цели не контролируемые;
- второстепенные цели должны быть направлены на достижение генеральной цели компании;
- если подчиненный сомневается в том, что он может выполнить поручение в срок, не стоит прибегать к приказу, необходимо найти источник, который вызывает затруднение у сотрудника организации;
- при обсуждении второстепенных целей необходимо обязательно согласовать все связи: от кого и что ждет каждый подчиненный организации, чтобы выполнить свою работу. Эти связи руководитель должен контролировать и координировать.

### Список литературы

1. Кузнецов, И. Н. Эффективный руководитель : учеб.-практ. пособие / И. Н. Кузнецов. — М. : Дашков и У, 2012. — 596 с.
2. Павлов, В. П. Проблема формирования нового стиля управления в менеджменте / В. П. Павлов. — М. : Издательство «Изумруд», 2015. — 150 с.
3. Варгина, М. К. Направления совершенствования работ по управлению качеством в регионах мира / М. К. Варгина. — М. : Сертификация, 2004. — 645 с.
4. Любинова, Н. Г. Менеджмент — путь к успеху / Н. Г. Любинова. — М. : ВО Агропромиздат, 1992. — 480 с.

© *Закутаева Д. А.*  
© *Шинкарева Ю. Б.*  
© *Красюк Е. В.*

**2nd year students of the direction of training “Management” Zakutaewa D. A., Shinkareva J. B., Senior lecturer of management Department Krasuk E. V. (SEI HPE LPR “Donbass State Technical University”, Alchevsk, LPR)**

**A STUDY OF THE LEADERSHIP STYLES DEPENDING ON THE STAGES OF THE TARGET CONTROL**

*The article considers the leader's behavior styles depending on the stages of goal setting. It was suggested that a combination of targeted management and leadership styles.*

**Key words:** *target management, goal, leader, leader behavior style, stages of goal setting.*