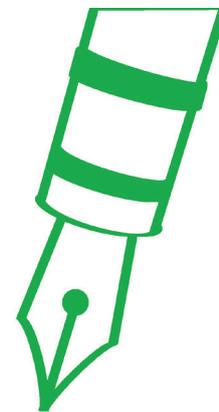


Стили управления и их характеристика в контексте эффективного управления организацией



Вохменцева С.А.,
ФГБОУ ВО ЮУрГГПУ,
г. Красногорский

Образовательное учреждение — социальная организация, и она представляет собой систему совместной деятельности людей (педагогов, воспитанников, родителей), поэтому целесообразно говорить об управлении ею.

Эффективность процесса управления определяется тем, кто конкретно и как руководит. Опыт показывает, что низкая управленческая культура серьезно сказывается на всей жизнедеятельности организации. Одним из важных условий успешного выполнения стоящих перед организацией задач является наличие определенных

личностных и деловых качеств руководителя, а также выбор оптимального стиля управления.

В толковом словаре по управлению дается следующее определение: «Стиль управления — совокупность наиболее характерных и устойчивых методов решения задач и проблем, используемых руководителями организаций и предприятий в своей практической деятельности».

По Мескону стиль руководства — это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению стилей организации [2].

Известный немецкий психолог К. Левин предложил широко известную классификацию стилей управления: авторитарный, демократический и либеральный. В этой классификации стили руководства различают по тому, как руководитель включает подчиненных в процесс принятия решений [3].

Руководитель с авторитарным стилем всегда принимает решение сам, не советуясь с подчиненными, навязывает им свою волю и не дает им возможности проявить инициативу. Для него идеальны только такие отношения с подчиненными, при которых они безоговорочно принимают к исполнению все его решения. Как правило, у представителей этого стиля преобладают административные методы: приказ, выговор, взыскания, лишение определенных льгот. Он признает только два способа стимулирования подчиненных — материальное поощрение и административное наказание. К жесткому авторитарному стилю склонны прибегать руководители, не имеющие достаточной квалификации и не владеющие лучшими методами воздействия на подчиненных, а также руководители с завышенной самооценкой, нуждающиеся в беспрекословном подчинении работников для ощущения собственной значимости. Авторитарные методы дают наибольший положительный результат в том случае,

если существует дефицит времени или возникла экстремальная ситуация и надо четко и быстро выполнить определенные действия для получения необходимого результата.

Руководитель с демократическим (коллегиальным) стилем принимает решения также сам, но вырабатывает их совместно с подчиненными, предпочитая влиять на них при помощи убеждения. Он избегает навязывать свою волю подчиненным административными методами, прибегая к групповой дискуссии и стимулируя их активность при принятии решений.

Быть демократичным руководителем чрезвычайно трудно. Чтобы успешно применять в конкретной ситуации к конкретному человеку верный метод воздействия, руководитель должен иметь глубокие знания по психологии и управлению. Он должен обладать высокой эмоциональной устойчивостью, способностью гибкого поведения. Эффективность демократического стиля управления зависит от коммуникативной компетентности руководителя, от сочетания знаний и опыта.

Руководитель с либеральным стилем целиком доверяет (делегирует) выработку и принятие решений подчиненным, предоставляя им полную свободу, оставляя за собой лишь представительскую функцию. Занимаясь внешними связями, он считает, что в

вопросах внутренней жизни может целиком положиться на свой коллектив. Он готов принять решение, предложенное коллективом, даже если оно не совпадает с его собственным. Либеральный руководитель стремится наладить со своими подчиненными хорошие творческие отношения. Недостаток либерального стиля — очень близкая дистанция со своими подчиненными, и это является ограничением для использования других методов руководства. Подобный стиль часто называют попустительским, так как методы, применяемые руководителем, оказываются неэффективными при решении ряда задач. Часто при либеральном стиле руководства коллектив не стремится к развитию, распадается на конфликтующие неформальные группировки, в каждой из которых выдвигается свой лидер, стремящийся использовать в своих целях власть, добровольно отданную официальным руководителем.

Значительное внимание исследованию стилей руководства было уделено в трудах Р. Лайкерта, который в 1961 году предложил континуум стилей руководств. Его крайними позициями являются руководство, сосредоточенное на работе, и руководство, сосредоточенное на человеке, между ними расположены все другие типы лидерского поведения [3].

Согласно теории Лайкерта, различают четыре стиля руководства.

1. Эксплуататорско-авторитарный: руководитель имеет четкие характеристики автократа, не доверяет подчиненным, редко привлекает их к принятию решений, а задачи формирует сам. Основной стимул — страх и угроза наказания, вознаграждения случайны, взаимодействие строится на взаимном недоверии. Формальная и неформальная организация находятся в противоборстве.

2. Патерналистски-авторитарный: руководитель благосклонно позволяет подчиненным принимать ограниченное участие в принятии решений. Вознаграждение действительное, а наказание — потенциальное, и то и другое используется для мотивации работников. Неформальная организация отчасти противостоит формальной структуре.

3. Консультативный: руководитель принимает стратегические решения и, проявляя доверие, тактические решения делегирует подчиненным. Ограниченное включение работников в процесс принятия решений используется для мотивации. Неформальная организация не совпадает с формальной структурой лишь частично.

4. Демократический стиль руководства характеризуется полным доверием, основан на широком привлечении

персонала к управлению организацией. Процесс принятия решений расщеплен по всем уровням, хотя и интегрирован. Поток коммуникаций идет не только в вертикальных направлениях, но и по горизонтали. Формальная и неформальная организации взаимодействуют конструктивно.

Р. Лайкерт назвал модель 1 ориентированной на задачу с жестко структурированной системой управления, а модель 4 — ориентированной на взаимоотношения, в основе которых лежат бригадная организация труда, коллегиальное управление, делегирование полномочий и общий контроль. По мнению Р. Лайкерта, последний подход является самым эффективным.

В процессе трудовой деятельности формируется некоторый строго индивидуальный «почерк» руководителя, действия которого повторить в деталях практически невозможно. Как нет двух одинаковых отпечатков пальцев на руке, так не существует и двух менеджеров с одинаковым стилем руководства.

При этом следует иметь в виду, что не существует некоего «идеального» стиля руководства, пригодного для всех случаев жизни. Применяемые менеджером стиль или симбиоз стилей зависят не столько от личности менеджера, сколько от соответствующей ситуации (ситуативное положение).

«Правильный» стиль руководства не может быть определен заранее, поскольку жизненные управленческие ситуации не стандартны, а качества личности менеджера и подчиненных имеют свойство изменяться адекватно изменениям управляемой среды [4].

Большое значение имеют знание и опыт. Успешность выбора перечисленных выше стилей руководства обычно определяется тем, в какой мере руководитель учитывает готовность подчиненных к исполнению принятого им решения, традиций коллектива, свои собственные возможности.

Каждому конкретному руководителю не может быть присущ только какой-либо один стиль. В зависимости от складывающейся конкретной ситуации чаще всего наблюдается сочетание черт различных стилей с доминированием какого-то одного. Какой-то из трех стилей находит свое реальное воплощение в индивидуальном стиле управления.

Выделим ряд важных замечаний в связи с этим:

- ♦ в чистом виде изложенные стили руководства встречаются крайне редко. Как правило, наблюдается совмещение различных стилей, но преобладают все же признаки какого-то одного стиля;
- ♦ среди изложенных стилей управления нет универсального, год-

ного на все случаи жизни, нет плохого или хорошего. Все стили обладают определенными преимуществами и порождают свои проблемы;

- ♦ эффективность руководства зависит в первую очередь от гибкости в использовании положительных сторон того или иного стиля и умения нейтрализовать его слабые стороны [1].

Стиль руководства во многом определяется индивидуальными качествами руководящего лица. Но при всей их значимости особенности личности не исключают другие компоненты, формирующие стиль управления. Компоненты эти составляют субъективный элемент стиля, но стиль всегда имеет и общую объективную основу.

Объективно, какой бы стиль ни был избран руководителем, его выбор определяется сознательной целью, которая характеризует способ и метод его действий. Кроме этого существуют и другие объективные компоненты стиля. К ним относятся: закономерность управления; специфика сферы конкретной деятельности; единые требования, предъявляемые к руководителям; социально-психологические черты исполнителей (возраст, пол, квалификация, профессия, интересы и потребности и пр.); уровень иерархии управления; способы и приемы управления, используемые вышестоящими

руководителями. Данные объективные слагаемые стиля показывают сочетание в деятельности руководителя, производственной функции и функции регулирования взаимоотношений в коллективе, характер сложившихся в ней традиций и приемов общения, а тем самым и стиль работы.

Любая управленческая деятельность имеет и субъективную основу. Руководитель, прежде чем принять какое-либо решение, сначала мысленно продумывает все возможные способы воздействия на подчиненных и выбирает в зависимости от ситуации наиболее на его взгляд целесообразные. И, несмотря на то что обязанности руководителя предписываются должностной инструкцией, стиль работы имеет отпечаток неповторимой личности руководителя. Именно в стиле руководителя проявляются его личные качества, которые несколько изменяются в зависимости от особенностей и потребностей коллектива. Сильное воздействие на стиль оказывают интеллект и культура руководителя, уровень профессиональной и политической подготовки, особенности характера и темперамент, нравственные ценности руководителя, умение внимательно относиться к подчиненным, способность вести за собой коллектив, создавать атмосферу увлеченности работой, нетер-

пимости к недостаткам и равнодушию.

Следовательно, в стиле руководства выделяют, с одной стороны, его общую объективную основу, а с другой стороны, присущие данному руководителю способности и приемы осуществления управленческих функций. Объективная составляющая стиля определяется совокупностью социальных и экономических требований к руководящей деятельности.

Субъективные компоненты характеризуются чертами личности руководителя. Но если в стиле нельзя четко выделить его объективную основу, то никакие, даже самые прекрасные, качества руководителя не способны обеспечить успех деятельности организации [1].

Выбор руководителем того или иного стиля руководства определяется рядом объективных и субъективных факторов.

Объективные факторы:

- ♦ тип организации;
- ♦ специфика основной деятельности организации;
- ♦ специфика решаемых задач;
- ♦ условия выполнения задач;
- ♦ способы и средства деятельности организации;
- ♦ уровень развития организации;
- ♦ стиль руководства, формы и методы работы вышестоящего руководителя;

- ♦ степень управленческой иерархии, на которой находится руководитель;

- ♦ совпадение стиля руководства руководителя с теми ожиданиями, которые выказывают подчиненные.

Субъективные факторы:

- ♦ индивидуально-психические особенности личности руководителя (характер, темперамент, способности, волевые качества и др.);

- ♦ наличие у руководителя авторитета. Авторитетный руководитель, как правило, более демократичен, потому что авторитет является той силой, которая воздействует на подчиненных кроме прямого управленческого воздействия. И, наоборот, отсутствие авторитета руководитель пытается компенсировать жесткими, директивными действиями;

- ♦ уровень общей и управленческой культуры, образования;

- ♦ имеющийся общий и управленческий опыт.

Таким образом, факторов, влияющих на выбор стиля управления организацией, много, все они тесно взаимосвязаны, дополняют друг друга, а иногда и вступают в противоречия между собой. Вот почему нет единого правила, позволяющего руководителю определить, как следует вести себя в той или иной ситуации.

Литература

1. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник для вузов. — 3-е изд. — СПб.: Питер, 2009.

2. Мескон М. Основы менеджмента: Учебник / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури: Пер. с англ. — М.: Дело, 2006. — 720 с.

3. Стили руководства // Центр управления финансами URL: <http://center-yf.ru/data/Menedzheru/Stili-rukovodstva.php> (дата обращения: 20.04.2017).

4. Стиль руководителя и эффективность управления // Корпоративный менеджмент URL: http://www.cfin.ru/management/people/style_and_effect.shtml (дата обращения: 21.04.2017).

