**Стиль управления**

Понятие стиля управления организацией  
  
Слово “стиль” греческого происхождения.  Первоначально оно означало стержень для писания на восковой доске, а позднее употреблялось в значении  “почерк”. Отсюда можно считать, что стиль руководства – своего рода “почерк” в действиях менеджера. Стиль руководства ‑ типичный вид поведения руководителя в отношении с подчиненными в процессе достижения поставленной цели. Одной из составляющих функций управления является лидерство (руководство).  
  
Стиль руководства – индивидуально-типические характеристики устойчивой системы методов, способов, приемов воздействия руководителя на коллектив с целью выполнения организационных задач и управленческих функций. Это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его забота, прежде всего о человеческих отношениях или, прежде всего о выполнении задачи – все отражает стиль руководства, характеризующий данного лидера.

Стили могут классифицироваться по разным критериям.

А. Критерий участия исполнителей в управлении.

Наиболее четко здесь различают три стиля:  
- авторитарный (единолично менеджер решает и приказывает - сотрудники исполняют);  
- сопричастный (сотрудники участвуют в той или иной мере в принятии решений);  
- автономный (менеджер играет сдерживающую роль - сотрудники решают сами, обычно большинством) (рис. 44).

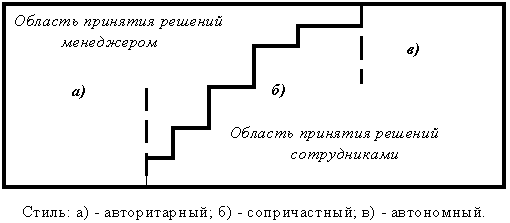


Рис. 1. Различие стилей управления (*по участию в них исполнителей*)

*Авторитарный стиль управления имеет разновидности:*  
- диктаторский стиль (менеджер все решает сам, сотрудники исполняют под угрозой санкций);  
- автократический (менеджер имеет в своем распоряжении обширный аппарат власти);  
- бюрократический (авторитет менеджера покоится на формальных иерархических положениях системы);  
- патриархальный (менеджер имеет авторитет «главы семьи», сотрудники неограниченно ему доверяют);  
- благосклонный (менеджер использует свои неповторимые личные качества и пользуется высоким авторитетом, сотрудники поэтому следят за его решениями).

*Сопричастный стиль тоже имеет варианты:*  
- коммуникационный стиль (менеджер затрудняется в принятии решения и информирует сотрудников, последние задают вопросы, высказывают свое мнение, однако в конце концов должны следовать указаниям менеджера);  
- консультативный стиль управления (то же самое, но решения принимаются совместно совещательно);  
- совместное решение (менеджер выдвигает проблему, указывает ограничения, сотрудники сами принимают решение, менеджер сохраняет право вето).

Б. Классификация стилей управления по преимущественному критерию функций управления:  
- управление через инновацию (разработка инновации - как руководящее задание);  
- управление с помощью задания цели (на каждом иерархическом уровне задают цели, имеется свобода в методе ее достижения, ограниченная сметой и контролем);  
Преимущества: свобода реализации, осуществление личных целей, ответственность за результат.  
*Недостатки:* жесткая система планирования, интенсивный контроль, отсутствие сопричастности сотрудников, издержки на контроль.  
- Управление через согласование цели (Это смешанная форма управления через задание цели и через сопричастность сотрудников. Сотрудники принимают участие в установлении целей).  
*Преимущества:* согласование целей - лучшее условие их достижения, свобода в реализации, ориентировка на цель, а не на способ, осуществление личных целей в работе, общий контроль, ответственность, сопричастность.  
Недостатки: жесткая система планирования, затраты времени на согласования, противоречия с иерархической системой, интенсификация контроля.  
- Управление через правила решения;  
- управление через мотивацию;  
- управление через координацию;  
- управление только в исключительных случаях (менеджер оставляет за сотрудниками решения, связанные с выполнением задач. Вмешательство происходит в исключительных случаях - особо критических ситуациях, игнорирование возможности решения, отклонения от заданных целей).

В. Критерий ориентации на сотрудников или на выполнение задач.

Стиль 1.1 (слабое управление) - нет давления на сотрудников, нет заботы о них, также слаба забота о решении задач менеджмента. Полезная отдача мала.

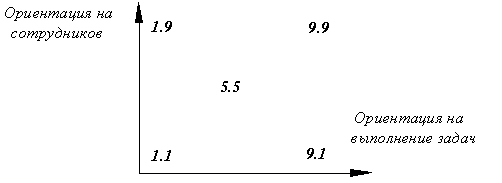


Рис. 2. Стили управления по критерию преимущественной ориентации

Стиль 9.1 (управление по задачам) - с сотрудниками обращаются, как с исполнительными механизмами, можно добиться высокой эффективности, но страдают человеческие отношения.

Стиль 1.9 (клубное управление) - господствует дружеская атмосфера, но пренебрегают решением задач.

Стиль 5.5 (управление по среднему пути) - достигается компромисс между требованиями по работе и интересами сотрудников, средняя производительность труда.

Стиль 9.9 (сильное управление) - идеальный стиль.

**Эффективность стиля управления**

Успех стиля управления можно оценивать по воздействию на прибыль и издержки. При оценке надо также использовать критерии, относящиеся к задачам:  
- по разработке продукции,  
- организации,  
- управлению персоналом (продолжительность отсутствия, удовлетворенность работой, готовность к перемене работы, чувство собственного достоинства, творческие качества, инициативность, готовность к учебе).

Наконец, применение стилей управления имеет определенные ограничения (правовые, этические, ценности предпринимательства).

Эффективность стилей управления нельзя оценивать вне конкретных ситуаций. *При этом следует учитывать:*  
- личные качества (представления о ценностях, самосознание, основная позиция, отношение к риску, роль личных мотивов, авторитет, производственный и творческий потенциал, уровень образования);  
- зависимость от предстоящих задач (содержат ли они творческие или новаторские элементы, степень сформулированности, наличие опыта их решения, решаются ли они планово или как внезапно возникающие, должны ли выполняться индивидуально или в группе, давление сроков);  
- организационные условия (степень жесткости оргструктуры, централизованное и децентрализованное решение задач, количество инстанций принятия решения, четкость путей информации и связи, степень контроля);  
- условия окружающей среды (степень стабильности, условия материального обеспечения, социальная безопасность, господствующие общественные ценности и структуры).

Предпочтительность стиля управления в зависимости от крайних (идеализированных) ситуаций показана в табл. 11.1.

**Характеристики авторитарного и сопричастного стилей управления**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Характеристики**  **ситуаций** | **Стили управления** | |
| **Авторитарный** | **Сопричастный** |
| Личные качества | Пессимистическое мировоззрение, большая крутизна, стремление к надежности, мало собственной инициативы.  Исполнение долга. | Оптимистическое мировоззрение, малая крутизна, готовность к риску, высокая собственная инициатива.  Творчество/инновации. |
| Условия постановки задач | Четко определенные, большой опыт, плановые задания, индивидуализированные задания, давление сроков. | Слабо определенные, малый опыт, импровизированные задания, нет давления сроков. |
| Организационные условия | Строгая организация,  формальные структуры,  централизованное распределение,  единичная инстанция,  вертикальная информация. | «Рыхлая» организация, неформальные структуры, децентрализованное распределение, множественные инстанции, свободная информация. |
| Условия окружающей среды | Кризисная ситуация, авторитарное доминирование ценностей. | Процветание  Освобожденные ценности. |

Если такие идеализированные ситуации присутствуют, то возникает воздействие на эффективность управления.

В результате можно сделать вывод, что поведение менеджера должно соответствовать ситуации, гибкость стиля является важным признаком качества менеджера. Следует не только менять стиль управления, но и создавать соответственные ситуационные условия (формировать ситуацию через подбор кадров, изменять оргструктуры и организацию труда).

**Оценки эффективности различных стилей управления**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерии  эффективности | Стили управления | |
| Авторитарный | Сопричастный |
| Эффективность достижения цели | Обеспечение выживания в случае кризиса  Снижение издержек в условиях дефицита времени.  Большие затраты на квалифицированного менеджера  Незаинтересованность сотрудников в экономии средств.  Частое отсутствие менеджера. | Использование рыночных шансов через заинтересованных сотрудников.  Снижение убытков в отсутствие менеджера.  Большие затраты на координацию. |
| Эффективность выполнения заданий | Быстрые решения.  Решения, приближенные к оптимальным.  Использование творческого потенциала только менеджера. | Медленное решение.  Решение с пониманием дела  Использование творческого потенциала менеджера и сотрудников. |
|  | Четкое распределение ролей.  Зависимость от менеджера.  Удовлетворенность авторитарно распределенных сотрудников. | Нечеткое распределение ролей.  Независимость от менеджера  Удовлетворенность свободно распределенных сотрудников. |
| Гуманистические факторы | Организационные требования к резерву.  Недовольство эмансипированных сотрудников.  Стихийность, потеря инициативы сотрудников | Более высокие требования к резерву менеджеров.  Путаница, недовольство среди верящих авторитетам.  Заинтересованность, обязательность, инициативность  сотрудников. |

***Таблица стилей управления***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ***Стиль управления*** | ***Авторитарный*** | ***Демократический*** | ***Либеральный*** |
| ***Природа стиля*** | *Сосредоточение всей власти и ответственности в руках лидера*  *Личное установление целей и выбор средств их достижения*  *Коммуникационные потоки идут преимущественно с верху* | *Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у лидера*  *Принятие решений разделено по уровням на основе участия*  *Коммуникации осуществляются активно в двух направлениях* | *Снятие лидером с себя ответственности и отречение в пользу группы или организации*  *Предоставление группе возможности самоуправления в желаемом для группы режиме*  *Коммуникации строятся в основном по горизонтали* |
| ***Сильные стороны*** | *Внимание срочности и порядку, предсказуемость результата* | *Усиление личных обязательств по выполнению работы через участие в управлении* | *Позволяет начать дело так, как это видится без вмешательства лидера* |
| ***Слабые стороны*** | *Сдерживается индивидуальная инициатива* | *Требует много времени на принятие решений* | *Группа может потерять направление движения и уменьшить скорость без вмешательства лидера* |