**Стили управления и руководства**

Виктор Валентинович Травин, кандидат экономических наук, доцент Академии народного хозяйства при правительстве РФ, директор "Школы кадрового менеджмента" Академии, преподаватель с двадцатилетним стажем.

Стиль управления — это способ, которым руководитель управляет подчиненными ему сотрудниками, а также независимый от конкретной ситуации управления образец поведения руководителя. С помощью установленного стиля управления может достигаться удовлетворенность работой и поощряется производительность сотрудников. Вместе с тем оптимального стиля управления не существует и говорить о преимуществе того или иного стиля управления можно только для определенной ситуации управления.

Различают следующие стили управления:

Ориентированный на задачу, которую необходимо выполнить, при этом, как утверждает Бизани, руководитель:

порицает недостаточную работу;

побуждает медленно работающих сотрудников прилагать больше усилий;

придает особенное значение объему работы;

руководит железной рукой;

обращает внимание на то, что его сотрудники работают с полной отдачей;

побуждает сотрудников посредством нажима и манипулирования к еще большим усилиям;

требует от малорезультативных сотрудников большей отдачи.

Исследования Хальпина—Винера и Пельца показывают, что такие руководители:

часто более положительно характеризуются своими начальниками, чем личностно-ориентированные руководители;

позитивно оцениваются своими сотрудниками, если руководители имеют влияние "наверху".

Личностно-ориентированный, при котором в центре внимания стоят сотрудники с их потребностями и ожиданиями. По Бизани, руководитель:

обращает внимание на здоровье сотрудников; заботится о хороших отношениях со своими подчиненными; обращается со своими подчиненными как с равноправными;

поддерживает своих сотрудников в том, что они делают или должны сделать;

заступается за своих сотрудников.

Руководитель, который управляет, ориентируясь на личность, не может, однако, сразу рассчитывать на полное удовлетворение сотрудников. Для этого важны влияние и уважение руководителя "наверху", на основе чего он способен защищать интересы сотрудников.

Стилю управления присущи три проблемы:

1. Результаты, которые должны быть достигнуты с помощью стиля управления, содержат несколько компонентов, которые не могут быть собраны воедино.

2. Абсолютизация стиля управления рассматривается как способ, с помощью которого повышается производительность труда.

3. Ситуация управления рассматривается как неизменная, в то время как с течением времени она может измениться и руководитель должен соответственно изменить свое отношение к отдельным сотрудникам.

Стили управления могут быть одно- и многомерными. Стиль управления одномерный, если рассматривается один критерий оценки. Одномерными являются авторитарный, корпоративный и прочие стили управления, причем первый и второй стили полярно отличаются друг от друга.

Авторитарный стиль управления. При таком стиле управления вся производственная деятельность организуется руководителем без участия подчиненных. Этот стиль управления может применяться при решении текущих задач и предполагает большую дистанцию в образовании между руководителем и подчиненным, а также материальную мотивацию сотрудников.

Типичные признаки авторитарного стиля управления:

Руководитель в силу своей законной власти управляет подчиненными и ожидает от них послушания. Он принимает решения без обоснования их перед подчиненными, при этом исходит из того, что он в отличие от подчиненных обладает большим пониманием и знанием дела, чего, разумеется, быть не должно. Решения руководителя имеют характер распоряжений, которые должны безоговорочно выполняться подчиненными, в противном случае они могут ожидать санкций по отношению к себе;

Руководитель соблюдает дистанцию в отношениях с подчиненными, информирует их о фактах, которые они обязательно должны знать для выполнения своих задач. Он контролирует» следуют ли его распоряжениям и насколько. Знаки, подчеркивающие положение человека в глазах окружающих его людей (например, автомашина), поддерживают репутацию обладающего властью руководителя.

Штопп перечисляет требования к авторитарно управляющему руководителю:

высокая сознательность;

высокий самоконтроль;

дальновидность;

хорошая способность к принятию решений;

пробивная способность.

Подчиненные — адресаты приказаний. По "теории x и xy:

средний человек ленив и, насколько возможно, отлынивает от работы;

работники нечестолюбивы, боятся ответственности и желают быть руководимыми;

давление на подчиненных и санкции к ним необходимы для достижения целей предприятия;

строгое управление подчиненными и частный контроль над ними неизбежны.

При этом стиле управления мотивация подчиненных часто ограниченна, потому что руководитель отделяется социально, передает, как правило, менее интересную работу подчиненным и поддерживает в них страх перед угрожающими санкциями. Подчиненные становятся безучастными по отношению к руководителю, а также к предприятию. Информацию они добывают из-за поставленных руководителем информационных барьеров неофициальными путями.

Требования к авторитарно управляемому подчиненному по Штоппу:

признание руководителя единственной инстанцией;

признание и выполнение распоряжений руководителя;

отсутствие стремления к обладанию правом контроля.

Преимущества авторитарного стиля управления — возможно большая скорость принятия решений, успешность при повседневных, обычных работах.

Недостатки авторитарного стиля лежат в слабой мотивации самостоятельности и развития подчиненных, а также в опасности ошибочных решений посредством чрезмерных требований руководители в отношении количества и (или) качества работы.

Авторитарный стиль управления может применяться на практике в нескольких вариантах, которые все больше приближаются к корпоративному стилю.

Корпоративный стиль управления. При корпоративном стиле управления производственная деятельность организуется во взаимодействии руководителя и подчиненного. Этот стиль управления может применяться при превалировании творческого содержания работы и предполагает примерно равный уровень образования руководителя и подчиненных, а также нематериальное поощрение сотрудника.

Типичные признаки корпоративного стиля управления:

Руководитель управляет подчиненными, включая их в процесс принятия решений, за которые он несет ответственность. Он ожидает от своих подчиненных конкретной помощи, принимает решения с учетом их предложений и возражений. Он делегирует свои полномочия, насколько это возможно, и распоряжается только при необходимости. При этом он признает способности подчиненных и сознает то, что не может все знать и все предвидеть. Контролируется только результат работ, допускается самоконтроль.

Руководитель не только подробно информирует о фактическом положении дел, которое должно быть известно для выполнения задач, но и сообщает другую информацию о предприятии. Информация служит средством управления. Руководитель не нуждается в знаках, подчеркивающих его положение в глазах окружающих его людей.

Требования, предъявляемые к корпоративно управляющему руководителю, по Штоппу:

открытость;

доверие к сотрудникам;

отказ от индивидуальных привилегий;

способность и желание делегировать полномочия;

служебный надзор;

контроль результатов.

Подчиненные рассматриваются как партнеры, способные относительно самостоятельно выполнять "ежедневные работы". При оценке подчиненных при этом стиле руководства чаще всего исходят из "теории у теории ху, по которой:

нежелание трудиться является не врожденным от природы, а следствием плохих условий труда, которые уменьшают естественное желание трудиться;

сотрудники принимают во внимание целевые установки, обладают самодисциплиной и самоконтролем;

цели предприятия достигаются кратчайшим путем посредством денежного поощрения и предоставления возможности индивидуального развития;

при благоприятном опыте сотрудники не боятся ответственности.

Активная позиция подчиненных повышает их мотивацию, что влечет улучшение результатов труда.

Требования к корпоративно управляемым подчиненным, по Штоппу:

стремление и способность нести личную ответственность;

самоконтроль;

использование прав контроля.

Преимущество корпоративного стиля — принятие целесообразных решений, высокая мотивация сотрудников и разгрузка руководителя. Кроме того, поддерживается развитие сотрудников. Недостаток — корпоративный стиль управления может замедлить принятие решений.

Управление методом делегирования полномочий. Такое управление — технический прием, при котором компетенции и ответственность за действия передаются, насколько это возможно, сотрудникам, которые принимают и реализуют решения. Делегирование может быть направлено на любое поле деятельности предприятия. Однако следует отказаться от того, чтобы делегировать типично управленческие функции руководства, а также задачи с далеко идущими последствиями. При делегировании полномочий снимается нагрузка с руководителя, поддерживается собственная инициатива работников, усиливаются их трудовая мотивация и готовность нести ответственность. Кроме того, сотрудникам должно быть оказано доверие в принятии решений под собственную ответственность.

Для того чтобы успешно применять управление делегированием, необходимы:

делегирование сотрудникам задач;

делегирование сотрудникам компетенций;

делегирование сотрудникам ответственности за действия;

исключение возможности отзыва делегированных полномочий либо передачи их от одних сотрудников другим;

установление порядка регулирования исключительных случаев;

исключение возможности вмешательства руководителя при правильных действиях сотрудника;

обязательность вмешательства руководителя в случае ошибки и получения результатов, урегулированных в особом порядке;

принятие руководителем ответственности по руководству;

создание соответствующей информационной системы.

Переданные задачи должны соответствовать способностям сотрудников, быть преимущественно однородными, завершенными по форме. Делегированные компетенции и ответственность за действия должны соответствовать друг другу по объему.

Преимущества управления методом делегирования:

разгрузка руководителя;

возможность быстрого принятия грамотных решений; сотрудникам передаются компетенции и ответственность задействия;

содействие развитию собственной инициативы, трудовой мотивации у сотрудников.

Недостатки управления методом делегирования:

руководитель делегирует по возможности меньшее число интересных задач;

могут быть утверждены иерархические отношения;

сильна ориентация на задачи, а не на сотрудников;

установление иерархических отношений "по горизонтали".

Почему руководители недостаточно делегируют полномочия?

1. Опасение того, что подчиненные недостаточно компетентно выполняют поручения (делают ошибки).

2. Недоверие по отношению к компетентности подчиненных.

3. Опасение того, что подчиненные слишком быстро приобретают высокую компетенцию.

4. Опасение потери своего значения и сопутствующих ему благ.

5. Опасение потери собственного авторитета или статуса.

6. Опасение того, что руководитель сам потеряет контроль за данным вопросом.

7. Страх перед риском.

8. Нежелание отдавать работу, которой руководитель сам хорошо владеет.

9. Неумение консультировать подчиненных и управлять ими.

10. Недостаток времени для консультирования подчиненных и управления ими.

Почему подчиненные не готовы нести ответственность?

1. Недостаточная уверенность в себе.

2. Дефицит информации.

3. Страх перед возможной критикой.

4. Недостаточный положительный отклик на успешно выполненные поручения.

5. Недостаточная мотивированность сотрудника.

6. Отрицательная атмосфера рабочего места.

Как делегировать?

1. Тщательно выбрать задания, подлежащие делегированию.

2. Тщательно выбрать человека, кому делегировать.

3. Делегировать преимущественно "окончательные результаты" вместо точных методов выполнения задания.

4. Быть готовым к тому, что будут допущены ошибки и что их нужно простить.

5. Дать достаточно полномочий для выполнения задания до конца.

6. Информировать других, что делегировано и кому.

7. Делегировать постепенно и усложнять делегированные задания.

Применение того или иного стиля, а также его результаты зависят от многих факторов. Это прежде всего полное овладение одним из стилей руководства, предрасположенность коллектива к восприятию порой навязанного ему сверху стиля управления и руководства. При освоении науки управления очень важно избежать ошибок. Анализ деятельности руководителей разного уровня и различных предприятий позволил специалистам выявить наиболее частые ошибки, допускаемые менеджерами. Десять основных ошибок в управлении персоналом па предприятии можно сформулировать следующим образом;

1. Стремление все делать самому.

2. Склонность давать возможность делам идти своим чередом.

3. Предубежденность против определенных работников.

4. Застывшие, схематичные или доктринерские установки.

5. Излишняя восприимчивость к иному, в том числе критическому, мнению.

6. Самоудовлетворенность или заносчивость.

7. Невосприимчивость к предложениям сотрудников.

8. Очевидное неуважение личности сотрудника, например допустимость критики при других.

9. Явное недоверие к сотрудникам.

10. Недостаточная последовательность в действиях.

И наоборот, опыт преуспевающих предприятий показал, что руководители этих предприятий в значительно большей степени:

1. ценят знание дела;

2. относятся к людям как к равным;

3. вознаграждают справедливо;

4. обнаруживают ошибки объективно;

5. надежны и лояльны;

6. выслушивают мнения, отличающиеся от своих;

7. ценят прогресс;

8. имеют авторитет знатоков дела;

9. лишены предвзятости;

10. переносят критику;

11. способны к изменению, чем начальники малоуспешных предприятий.

Стиль управления или руководства — важнейший фактор в менеджменте на предприятии. Правильно определенный и успешно применяемый стиль позволяет наиболее успешно использовать потенциал всех сотрудников предприятия. Именно поэтому в последние годы многие фирмы уделяют этому вопросу столь существенное внимание.