

4. Кравец М.А. Драйверы и способы интеграции коммуникаций со стейкхолдерами / М.А. Кравец // Экономика и предпринимательство. 2015. № 10-2 (63-2). С. 531–536.

5. http://www.delasuper.ru/view_post.php?id=9590

Рекомендовано кафедрой
маркетинга БГТУ

д-р экон. наук, профессор

С.В. Куприянов,

Д.С. Сидорова

Белгородский государственный
технологический университет
им. В.Г. Шухова

СТИЛЬ И КУЛЬТУРА УПРАВЛЕНИЯ: СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ

Необходимость в управлении зародилась много веков назад и существует по сей день. Однако если раньше оно осуществлялось в более примитивной форме, в условиях опережения развития практики над теорией, то сегодня по мере эволюции человечества, усложнения общественных отношений руководство также усовершенствовалось. Поскольку процесс управления тесно связан с понятиями стиль и культура руководства, то они также претерпевали изменения.

Стиль руководства – совокупность приемов поведения руководителя по отношению к подчиненным.

Культура управления – поведенческие установки и демонстрация управляющего поведения руководителями всех уровней предприятия [4, С. 284].

Если в Древности люди почти не задумывались об этом, ища нужные способы управления путем проб и ошибок, то начиная со Средневековья и Нового времени великие умы стали разрабатывать теорию, благодаря которой некоторые организации существуют и в наши дни.

В период Промышленной революции промышленники пользовались идеями А. Смита при руководстве рабочими. В это время активно протекала урбанизация, увеличивалась производительность труда в связи с техническим прогрессом, как следствие – росла безработица, но при этом, как ни парадоксально, ощущалась острая нехватка профессиональных менеджеров. В частности этот факт привел к резкому скачку в данном вопросе в XX веке. В данный период появилось большое количество подходов к определению эффективных стиля и культуры руководства [5, С. 7–11].

Стиль и культуру руководства выбирает лидер. Лидером организации называют человека, осуществляющего формальное и неформальное руководство и лидерство. Лидерство представляет собой способность выдвигать цели для предприятия (группы) и направлять ресурсы на их достижение. Лидер руководит подчиненными, т.к. имеет власть.

Власть – возможность оказывать влияние на других людей, осуществлять то, что считаешь нужным.

Традиционно выделяют авторитарный, демократический и либеральный стили руководства.

При авторитарном стиле руководитель придерживается формального стиля общения с подчиненными, предоставляет мало информации, не объясняет как связана их деятельность с целями организации, поскольку не доверяет им, подавляет практически любую инициативу с их стороны. Он старается избавиться от слишком сильных талантливых работников. Такой руководитель часто непредсказуем [4, С. 285]. Начальники, применяющие данный стиль должны обладать существенной властью, чтобы навязывать свои решения, идеи другим. Как правило, такие руководители не самокритичны, испытывают сильное влечение к внешним атрибутам власти, ее централизации, переоценивают свои возможности. Авторитарный стиль управления более всего характерен для харизматических творческих личностей. Его использование обеспечивает максимальную производительность, помогает решению задач в сложных ситуациях, обеспечивает работу вновь создаваемых коллективов и даже при неумелом его использовании позволяет выполнять задания даже в условиях острой нехватки времени, если компетентность руководителей выше, чем у подчиненных, или коллектив не может прийти к согласованности. Данный стиль эффективен в краткосрочном периоде, но опасен и негативен в – долгосрочном, т.к. приводит к высокой текучести кадров в следствие плохого психологического климата, снижении эффективности труда, потери мотивации к работе исполнителей, ухудшении производственной дисциплины по причине возникновения у людей страха и злости. Авторитаризм эффективен когда подчиненные полностью находятся во власти руководителя (например, как солдаты у командира) или бесконечно ему доверяют, а руководитель, в свою очередь, уверен, что подчиненные не справятся без него [1, С. 286–287]. Существует несколько разновидностей данного стиля. Агрессивный стиль основывается на предположении о том, что люди по природе ленивы и нуждаются в постоянном контроле. Лидер, использующий данный стиль, груб, безжалостен, малообщителен, старается держать дистанцию с подчиненными. Руководитель, использующий агрессивно-податливый стиль, проявляет деспотизм по отношению к подчиненным, но, при этом, ведет себя крайне заискивающе перед вышестоящим началь-

ством. Менеджер стремится скрывать свои слабые стороны и выставлять – сильные. Лидер, использующий эгоистичный стиль, самостоятельно поспешно принимает все решения, поскольку уверен, что сам все знает. При добросердечном стиле подчиненные в ограниченных рамках могут принимать участие в управлении, также, помимо наказаний, используются поощрения [4, С. 285–286].

При демократическом стиле руководства инициатива в принятии решений принадлежит коллективу на основании равноправия. Начальник общителен, не пытается утаить свои ошибки, выслушивает подчиненных с целью поиска новой идеи, старается не заставить, приказать, а убедить в правильности своего решения. Такой руководитель способен идти на компромисс, даже принимать решение подчиненного вместо своего, если его логика рассуждений была убедительна. Цели достигаются с малыми издержками, а власть менеджера подкрепляется его авторитетом [4, С. 286–287]. Стоит отметить, что он, однако, осуществляет жесткий контроль за деятельностью подчиненных. Основным инструментом мотивации к труду выступает поощрение, наказание применяется редко и служит крайней мерой. Сотрудникам нравится данный стиль руководства, поэтому они стремятся оказать посильную помощь своему начальнику. В вышеописанных условиях работники больше доверяют своему руководителю, охотнее соглашаются с его решениями, легче принимают нововведения. Демократизм необходим когда работники хорошо, а порой даже лучше, разбираются в том или ином деле, могут привнести творчество, новизну в выполняемой работе [1, С. 287]. Данный стиль имеет две разновидности. При совещательном стиле руководства большинство решений принимается сообща, при этом, ответственность сохраняется за лидером. Участвующий стиль руководства предполагает полное доверие начальника работникам, привлечение их к принятию решений, при этом, ответственность распределяется между всеми. Начальник является как бы одним из членов коллектива [4, С. 287].

Таким образом, авторитарный стиль предпочтительнее при выполнении более простых, ориентированных на количественную характеристику работ, поскольку можно получить результат в два раза больший, чем при демократическом, а последний, в свою очередь, при выполнении более сложных, требующих творческого подхода, оригинальности, ориентированных на качественный показатель задач [1, С. 287–288].

Либеральный стиль предполагает практически абсолютную свободу принятия индивидуальных и коллективных решений. Руководитель предпринимает сколь-нибудь действенные решения обычно по приказу вышестоящего начальства, не любит брать на себя ответственность за результаты работы коллектива [4, С. 287–288]. Фактически руководитель дает

подчиненным задания, определяет границы дозволенного, правила «игры», создает необходимые для работы организационные условия и отходит на «второй» план, выполняя функции консультанта, судьи, эксперта, оценивающего результаты трудовой деятельности. Такая обстановка позволяет работникам самостоятельно принимать на себя ответственность и соответствующие полномочия. Фактически руководитель осуществляет обеспечение работников информацией, контроль за результатами деятельности, обучение, поощрение сотрудников, закрепляет за собой право «последнего» слова. Данный стиль все чаще применяется в связи с расширением НИОКР, в котором он имеет существенную распространенность, потому, что основную деятельность осуществляют высококлассные специалисты, не терпящие жесткого, мелочного контроля.

Стоит учитывать, что данный стиль может трансформироваться в попустительский, когда руководитель полностью отстраняется от дел, а его власть полностью переходит в руки «выдвиженцев», использующих авторитаризм. Таким образом, начальник ставится зависимым от своих добровольных помощников, хотя делает вид, что власть в его руках [1, С. 288–289].

Рассмотрим, как к определению стилей руководства подходили ученые в XX веке. К. Левин еще до Второй мировой войны выделил три лидерских стиля, считающиеся классическими в настоящем времени: авторитарного, демократического и пассивного. Сущность первого стиля заключается в сосредоточении всей власти и ответственности в руках лидера, который устанавливает цели и выбирает средства их достижения. Коммуникационные потоки идут в основном сверху. Преимуществами данного стиля руководства являются возможность предсказания результатов, возможность выполнения каких-либо заданий в нужный срок в определенном порядке. Однако его слабой стороной является сдерживание личной инициативы подчиненных. При демократическом стиле за руководителем закрепляется делегирование полномочий, удержание ключевых позиций, при этом, принятие решений разделено по уровням при участии подчиненных. К плюсам можно отнести усиление личной ответственности подчиненных, связанное с их участием в управлении. Главным недостатком такого стиля является потребность в большом количестве времени. Пассивный стиль предполагает отречение от власти и снятие с себя ответственности за деятельность группы лидера. В условиях самоуправления в желаемом режиме коммуникация происходит, в основном, в горизонтальном направлении, т.е. между подчиненными. Сильной стороной данного стиля является высокая степень свободы коллектива при осуществлении того или иного дела. К недостаткам можно отнести высокую степень вероятности потери скорости и ориентации при выполнении задания. К.

Левин предполагал, что демократический стиль является самым эффективным. Однако в ходе эксперимента выяснилось, что наиболее продуктивным – является авторитарный. Это связано с тем, что подопытные, не смотря на более высокую симпатию к демократичному лидеру, лучше выполняли указания авторитарного руководителя. Более поздние исследования также подтвердили тот факт, что не всегда демократический стиль является наиболее продуктивным [2, С. 444, 6, С. 157–158, 9, С. 90].

Приверженцы подхода, предполагавшему выделение стилей – на основании ориентации лидера на задачу и на отношения определяли два диаметрально противоположных стиля и – ряд, находившихся между ними. Их общее количество могло существенно отличаться в теориях разных ученых. Так, например, Ликерт выделял 4, а Блейк и Моутон – 9 стилей руководства.

Стили руководства, выделяемые по критерию участия в принятии решений можно разделить на [3, С. 130–131]:

1. Авторитарный (решения принимает сам руководитель):
 - Диктаторский (сотрудники выполняют единолично принятые руководителем решения под угрозой санкций).
 - Автократический (руководитель использует большой аппарат власти).
 - Патриархальный (сотрудники неограниченно доверяют своему руководителю, пользующимся статусом «отца» коллектива).
 - Благосклонный (сотрудники выполняют решения лидера, имеющего высокий авторитет среди них).
2. Сопричастный (подчиненные частично участвуют в принятии решений):
 - Коммуникационный (руководитель затрудняется в принятии решения, поэтому информирует о ситуации сотрудников, полемизируя с ними принимает решение).
 - Совещательный (похож на предыдущий, но решения принимаются коллективно).
 - Совместное решение (руководитель выдвигает проблему, указывает границы ее решений, оставляет за собой право вето, остальное – делает коллектив).
3. Автономный (менеджер выдвигает цель, определяет границы ее решения, остальное – делает коллектив).

В некоторых стрессовых ситуациях руководитель может дополнительно использовать вспомогательную модель управления – манеру поведения, используемую менеджером в стрессовой или конфликтной ситуации, выйти из которой традиционными методами невозможно. Их можно разделить на [7, С. 163]:

- Патернализм (материализм) – предполагает высокий уровень заботы как о выполнении работы, так и о людях, но предпочтение все-таки отдается производительности.
- Оппортунизм – сочетание всех или любых подходов, позволяющих укрепить руководителю его авторитет, положение.
- Фасадизм – фальшивая, наигранная культура руководства, призванная скрыть действительность.

Затем возник ситуационный подход к определению необходимых стиля и культуры руководства.

В настоящее время все больше фирм осваивают высокотехнологичное производство, требующее развитие предприятия, техники и технологии. Как уже отмечалось ранее, авторитарный стиль руководства практически незаменим в группах, выполняющих относительно несложные, однотипные операции в большом объеме, т.е., при решении задач, направленных на количественный параметр работ. Применение демократического и либерального стилей необходимо при осуществлении трудовой деятельности, ориентированной на качественные параметры, т.е. поиск уникальных, оригинальных, высокотехнологичных решений. Это связано с тем, что при наличии определенной степени свободы исполнители охотнее, производительнее подходят к поиску ответа на ту или иную проблему. Фактически, дальнейшее развитие данного вопроса предполагает ориентацию на человеческие отношения. Россия с момента распада СССР перенимает у США многие элементы экономической системы, в т.ч. и подходы к управлению.

Традиционно управление талантами заключается в вовлечение работников в процесс разработки и принятия инноваций, выработки и осуществления инноваций, выработки и применении творческого потенциала сотрудников. Незаменимым стилем руководства в данном случае является коучинг, представляющий собой диалог между коучем и учениками, в результате которого первый помогает последним в поиске решения их проблем путем задавания им вопросов. Он используется в целях развития лидерских качеств, продвижения по карьерной лестнице, улучшения результатов деятельности фирмы, совершенствования взаимоотношений в коллективе, повышения мотивации работников [8, С. 101–102].

Коучинг является основным элементом эджайла – практикоориентированного подхода к управлению, способствующего быстрому принятию качественных решений при проведении организационных изменений. Следование данному подходу влечет трансформацию сознания людей, их ценностных ориентаций, возникновение нового способа работы в самоуправляемых командах. Эджайл предполагает ориентацию на клиента, доверие и работу в команде, без ненужных формальностей, за счет чего достигается решение задачи в короткие сроки. Главная особенность данного

подхода – стремление к избежанию лишней работы. Однако он предполагает жесткую дисциплину и персональную ответственность [10, С. 97–98]. Все эджайл-технологии основаны на эджайл-культуре, создаваемой лидером и поддерживаемой остальными членами коллектива. Она предполагает прозрачность, вовлеченность каждого члена команды в достижении общего прогресса, отказ от лишней работы, халтурства и излишнего героизма при выполнении заданий, уважение личного времени людей, доброжелательную атмосферу, реальность поставленных целей, плотную позитивную коммуникацию, постоянную обратную связь. Лидеры должны обеспечивать синхронизацию деятельности исполнителей, в том числе в период их обучения. Данный подход мало используется в России в настоящее время, т.к. в большинстве компаний преобладает авторитарный стиль, имеется склонность к централизации власти, руководители не осведомлены о его существовании [10, С.100–101].

Фактически, дальнейшее развитие данного вопроса предполагает ориентацию на человеческие отношения. Выбор того или иного стиля руководства также должен зависеть от характера, темперамента и т.п. конкретного исполнителя. Например, людям с гипертимным (гиперактивным) характером нравится общаться, проявлять деловую активность, при этом они спокойно относятся к неудачам, обладают лидерскими способностями. Из них получаются хорошие руководители среднего и низшего звена, однако они недостаточно внимательны, иногда чрезмерно авантюرنы, могут переоценивать свои силы, поэтому им не стоит доверять важные, требующие кропотливой работы задания [1, С. 19, 4, С. 160–161].

Людам с аутистическим типом характера свойственны замкнутость, малообщительность, приверженность к формальному стилю общения. Однако такие люди пользуются уважением коллектива, поскольку независимы, имеют необходимые знания, решительны. Такие сотрудники становятся хорошими руководителями высшего звена, т.к. умеют строить стратегии, тщательно анализируют ситуацию [1, С. 20, 4, С. 161–162].

У обладателей лабильно-циклоидного характера работоспособность, настроение, эмоциональное состояние периодически изменяются в связи с внешними и внутренними причинами. Обычно циклы подъема и спада чередуются в среднем через каждые две недели. В периоды активности они очень похожи на гипертимов. Не стоит таким людям поручать работу на ответственных участках, требующую непрерывной отдачи [1, С. 20, 4, С. 162–163, 168–169].

Работники с демонстративным характером стремятся к успеху, не пренебрегая любыми методами, чувствуют людей и могут подстраивать свое поведение под нужный образ, любят манипулировать. Данных со-

трудников необходимо ограждать от коллектива, т.к. они могут навредить ему [1, С. 20, 4, С. 163–164].

Обладатели застревающего характера похожи на вышеописанный тип, однако властолюбивы, эгоистичны, деспотичны, не терпят критики, злопамятны. Они могут быть неадекватными, «терять голову» от успеха, однако они всегда открыты и честны. Данных людей следует ограждать от власти [1, С. 20–21, 4, С. 165–166].

Субъекты с психастеническим характером обладают достаточными знаниями, пунктуальны, исполнительны, педантичны, тщательно анализируют факты, однако нерешительны. Последнее качество часто не позволяет быть им хорошими руководителями [1, С. 20, 4, С. 164].

Личности с конформным характером могут эффективно действовать только при поддержке других, т.к. сами слишком мягки, уступчивы в общении, часто меняют свое мнение в угоду другим. Они являются хорошими дипломатами, сглаживают любые конфликты [1, С. 21, 4, С. 166–167].

Сотрудники с неустойчивым характером могут пренебречь своими принципами в угоду своих желаний, стремления к удовольствию. Они мягки в общении, поэтому с легкостью завоевывают симпатию коллектива [1, С. 21, 4, С. 167–168].

В чистом виде данные характеры почти не встречаются. Для людей с гипертимным, аутистическим, лабильно-циклоидным, застревающим характерами необходимо применять демократический (либеральный) стиль, ориентированный на отношения. К представителям неустойчивого, конформного, демонстративного и психостенического характеров необходимо применять авторитаризм [1, С. 19–21, 4, С. 160–169].

Таким образом, основными выводами являются:

– Авторитарный стиль руководства практически незаменим в группах, выполняющих относительно несложные, однотипные операции в большом объеме, т.е., при решении задач, направленных на количественный параметр работ. Применение демократического и либерального стилей необходимо при осуществлении трудовой деятельности, ориентированной на качественные параметры, т.е. поиск уникальных, оригинальных, высокотехнологичных решений. Это связано с тем, что при наличии определенной степени свободы исполнители охотнее, производительнее подходят к поиску ответа на ту или иную проблему.

– Поскольку повсеместно происходит увеличение сфер наукоемкого производства, сфера услуг вытесняет материальное производство, активно протекает НТР, то – расширяется и будет увеличиваться частота применения демократического и либерального стилей.

– Выбор того или иного стиля руководства также должен зависеть от характера, темперамента и т.п. конкретного исполнителя, поэтому полностью уйти от авторитаризма не получится.

Библиографический список

1. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. М.: Юристъ, 2016. 496 с.
2. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А. И. Наумов. 5-е изд. стереотипн. М.: Магистр: ИНФРА-М, 2014. 576 с.
3. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: учеб. пособие / Г.Я. Гольдштейн. Изд. 2-е, доп. и перераб. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2013. 225 с.
4. Драчева Е.Л. Менеджмент: учебник для студ. учреждений сред. проф. образования / Е.Л. Драчева, Л.И. Юликов. 16-е изд., стер. М.: Издательский центр «Академия», 2016. 304 с.
5. Дуракова И.Б. Управление персоналом: учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева и др. М.: Изд-во МГУ, 2014. 298 с.
6. Ладанов И.Д. Практически менеджмент. Психотехника управления и самотренировки: учебник / И.Д. Ладанов. М.: Изд-во «Корпоративны стратегии», 2014. 496 с.
7. Руденко В.И. Менеджмент: пособие для подготовки к экзаменам / Руденко В. И. Изд. 4-е. Ростов н/Д: Феникс, 2015. 192 с.
8. Савельева М. Коучинг как метод управления талантами в организации / М. Савельева // Проблемы теории и практики управления №7/2018. М.: ЛЕНИНГРАД, 2018. С. 101–106.
9. Сладкевич В.П. Современный менеджмент (в схемах): опорный конспект лекций / В.П. Сладкевич, А.Д. Черняевский. 3-е изд. стереотип. К.: МАУП, 2014. 152 с.
10. Яхонтова Е. Эджайл-подход: возможности и факторы успеха / Е. Яхонтова // Проблемы теории и практики управления № 5/2018. М.: ЛЕНИНГРАД, 2018. С. 97–103.

Рекомендовано кафедрой менеджмента
и внешнеэкономической деятельности
БГТУ