

УДК 332

И. С. Климов

Северо-Западный институт управления – филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Санкт-Петербург, e-mail: kudvad88@mail.ru

В. С. Кудряшов

Северо-Западный институт управления – филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Санкт-Петербург, e-mail: kudryashov-vs@ranepa.ru

А. В. Костанда

Северо-Западный институт управления – филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Санкт-Петербург, e-mail: kostanda-av@ranepa.ru

ОСНОВНЫЕ ПРИЗНАКИ КЛАССИФИКАЦИИ СТИЛЕЙ РУКОВОДСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ

Ключевые слова: стиль руководства, управление, мотивация, персонал, эффективность, организация.

В статье обозначена роль стиля руководителя в организации. Определено, что ключевую роль в успехе предприятия принадлежит руководителю, стиль управленческой деятельности которого предопределяет реализацию трудового потенциала персонала. Для эффективной деятельности персонала необходимо правильно организовать труд, использовать адекватные методы управления, осуществлять контроль трудового поведения и деятельности. Сделано заключение, что руководитель должен грамотно выбрать модель своего поведения, определить способ своего взаимодействия с коллегами и подчиненными для достижения продуктивного результата в работе. Рассмотрены модели и подходы к определению стиля руководства в организации, среди которых: классификация стилей руководства Курта Левина, модель Фреда Фидлера, модель Теренса Митчела и Роберта Хауса, модель Ренсиса Ликерта, модель Роберта Блейка и Джейна Моутона, модель Ицхака Адизеса. Главный вывод исследователей состоял в том, что управленцы могут сосредоточиться на работе и на людях одновременно, однако уровень концентрации на каждом из этих параметров из раза в раз варьируется. Они представили миру свою комплексную «управленческую решетку», которая классифицировала различные варианты руководства. Определено, что стиль руководства отражается на социально-психологических характеристиках коллектива, он определяет уровень мотивации работников, их отношение к труду и между собой.

I. S. Klimov

Northwestern Institute of Management – branch Russian Academy of Folk economy and public service under the President of the Russian Federation, St. Petersburg, e-mail: kudvad88@mail.ru

V. S. Kudryashov

Northwestern Institute of Management – branch Russian Academy of Folk economy and public service under the President of the Russian Federation, St. Petersburg, e-mail: kudryashov-vs@ranepa.ru

A. V. Kostanda

Northwestern Institute of Management – branch Russian Academy of Folk economy and public service under the President of the Russian Federation, St. Petersburg, e-mail: kostanda-av@ranepa.ru

THE MAIN FEATURES OF THE CLASSIFICATION OF LEADERSHIP STYLES IN THE ORGANIZATION

Keywords: leadership style, management, motivation, personnel, efficiency, organization.

The article outlines the role of the style of the head in the organization. It is determined that the key role in the success of the enterprise belongs to the head, whose style of management activity determines the realization of the labor potential of the staff. For the effective activity of personnel, it is necessary to organize work correctly, use adequate management methods, monitor labor behavior and activities. The conclusion is made that the manager must competently choose a model of his behavior, determine the way of his interaction with colleagues and subordinates in order to achieve a productive result in work. Models and approaches to the definition of leadership style in an organization are considered, including: Kurt Levin's classification of leadership styles, Fred Fiedler's model, Terence Mitchell and Robert House's model, the model of Rensis Likert, the model of Robert Blake and Jane Mouton, the model of Yitzhak Adizes. The main conclusion of the researchers was that managers can focus on work and people at the same time, but the level of concentration on each of these parameters varies from time to time. They presented their complex "management grid" to the world, which classified various management options. It is determined that the leadership style is reflected in the socio-psychological characteristics of the team, it determines the level of motivation of employees, their attitude to work and among themselves.

Руководство как целенаправленный процесс воздействия на коллектив представляет собой важнейшую функцию менеджмента, обеспечивающую эффективность всего предприятия. Безусловно, материально-техническая база и финансовые ресурсы имеют большое значение для обеспечения производства, но успех предприятия определяется именно компетентностью руководства и персонала, их знаниями, умениями, трудовой мотивацией и способностью решать производственные задачи. Ключевая роль в успехе предприятия принадлежит руководителю, стиль управленческой деятельности которого предопределяет реализацию трудового потенциала персонала. Для эффективной деятельности персонала необходимо правильно организовать труд, использовать адекватные методы управления, осуществлять контроль трудового поведения и деятельности. И, очевидно, что руководитель должен грамотно выбрать модель своего поведения, определить способ своего взаимодействия с коллегами и подчиненными для достижения продуктивного результата в работе.

Руководитель выполняет не только ряд управленческих функций, но и, в первую очередь, находится в системе «человек-человек», что является основополагающим при выборе стиля руководства организацией. При этом, безусловно, истинный управленец должен ориентироваться не на собственные личностные качества, а именно на организационную культуру, сложившиеся традиции в коллективе и кадровую политику. Следовательно, для максимального производственного эффекта предприятия руководитель должен быть профессионалом в своем деле, точно знать цели организации, детально учитывая все её аспекты.

На сегодняшний день очевидна потребность организации в профессиональном

руководителе, который с максимальной отдачей будет управлять трудовым коллективом, создавать наилучшие условия для работы сотрудников и решать комплекс стоящих перед ним задач. Успех любой организации, безусловно, зависит от руководителя и от его стиля руководства, ведь на современном этапе развития практически ни одна социальная группа, в частности компания, не может существовать без грамотного руководителя.

Наиболее распространенной является классификация стилей руководства, предложенная немецким психологом Куртом Левином [5]. В 1930-е годы он предложил выделять три основных стиля руководства:

1. Авторитарный. Способы реализации авторитарного стиля руководства дают результат организации в виде четкой дисциплины, достижения поставленных целей, формирования жесткой структурной иерархии. В таких условиях сокращается разрыв между профессиональными уровнями руководителя и его работников. Однако возникает риск возникновения конфликтных ситуаций между руководителем и подчиненными, выражающиеся в коллективном сопротивлении, отказе от выполнения работы или протесте персонала. Стоит отметить, что подобный стиль руководства несмотря на то, что способен обеспечить высокую производительность коллектива, вовсе не стимулирует исполнителей к труду, а наоборот, негативно воздействует на морально-психологический климат в коллективе.

2. Демократический. Данный стиль идеально подходит для делегирования полномочий при выполнении определенных задач, так как в данном случае поощряется необходимый в таких ситуациях высокий уровень ответственности. Даже при отсутствии руководителя качество работы не страдает, она выполняется на высоком уровне. Просьбы, пожелания, рекомендации, советы, поощ-

рения, доброжелательность и вежливость, доверие и взаимоуважение – основа взаимодействия с подчиненными при демократическом стиле руководства. Демократичный руководитель формирует благоприятную атмосферу в коллективе, учитывает их мнение и отстаивает их интересы.

Взаимное доверие между членами организации – непереносимое условие демократического стиля руководства, но порой данный стиль не является эффективным на практике, так как в отдельных случаях сотрудники воспринимают свободу как вседозволенность.

3. Либеральный. Данный стиль отличается своим лояльным характером реализации и должен применяться преимущественно в организациях с творческой направленностью деятельности, в отдельных случаях – при хорошо отлаженном процессе производства. Когда руководитель отсутствует на рабочем месте, среди сотрудников начинается некий хаос и анархия, так как в большинстве случаев структура и четко отлаженные механизмы избегаются, а спонтанность и свобода приветствуются. Также либеральный стиль характеризуется постоянной незаконченностью поставленных задач, а делегирование может привести к печальным последствиям, так как у сотрудников нет такого чувства ответственности, как при демократическом стиле руководства.

При управлении организацией либеральный руководитель принимает пассивное участие в координировании всего коллектива, при этом уровень удовлетворенности сотрудников своей работой довольно высок, но результативность организации всё-таки низкая. Стоит отметить, что данный стиль руководства наиболее подходит организациям с творческой направленностью, где необходима свобода принятия решений и действий.

Экспериментальным путем доказано, что неконтролируемая свобода действий всегда несет за собой отрицательные последствия и вредит всей организации, именно по этой причине руководитель обязан уметь применять на практике различные стили управления. При этом стиль управления конкретного руководителя – это всегда некий набор приемов из множества разных стилей, а руководящее лицо сочетает в себе качества и черты, которые проявляются в конкретной ситуации [6].

Следует отметить, что грамотный руководитель, нацеленный на высокую эффек-

тивность своей деятельности, в процессе своей профессиональной деятельности должен знать и уметь применять разные стили руководства. Самым эффективным стилем руководства можно считать тот, который в большей степени отражает реальную ситуацию, наиболее подходит к конкретному коллективу и применим в конкретной организации.

На сегодняшний день успешность организации складывается из целого ряда обстоятельств, и характер взаимоотношений в системе «руководитель-подчиненный» – лишь часть из них. В связи с этим разработаны «многомерные» стили руководства, включающие в себя систему нескольких подходов, взаимодополняющих друг друга, но при этом независимых.

Американский психолог Фред Фидлер разработал ситуационную модель, опирающуюся на взаимосвязь между лидерством и ситуацией. Согласно данной теории, поведенческий стиль руководителя определяется несколькими факторами:

- характер взаимоотношений руководителя и подчиненных (доверие работников руководителю, уважение, лояльность коллектива);
- структурированность задачи (четкость постановки задач перед коллективом, их понятность и определенность);
- должностные полномочия (объем властных полномочий руководителя, а также степень поддержки со стороны коллектива) [4].

Таким образом, отношения между руководителем и коллективом могут быть хорошими или плохими, задача может быть структурирована или нет, полномочия руководителя могут быть сильными или слабыми. Эти разные варианты образуют восемь разных ситуаций, в которых находится личность руководителя.

Наибольшую благоприятность для руководителя имеет первая ситуация, когда все три фактора характеризуются с положительной стороны, а наименьшую благоприятность – восьмая, когда все складывается, наоборот. При этом наибольшей эффективностью в обеих ситуациях обладает стиль руководства, ориентированный на задачу (авторитарный стиль).

Ученые Теренс Митчел и Роберт Хаус разработали еще одну ситуационную модель – теория «путь-цель» [7]. В данной теории сделана попытка объяснить взаи-

мосвязь между поведением руководителя и мотивацией, и производительностью подчиненных. Основная идея теории – руководитель способен влиять на поведение подчиненных путем увеличения их личной выгоды, а также путем воздействия на их личную удовлетворенность.

Профессор Хаус отмечает, что стили управления довольно условны и преобладание того или иного стиля должно зависеть от ситуации.

1. Директивный стиль – руководитель детально структурирует и регламентирует деятельность подчиненных, определяет рамки их деятельности.

2. Поддерживающий стиль – руководитель стремится создать здоровый психологический климат в коллективе, уделяя внимание потребностям и желаниям своих подчиненных.

3. Стиль, ориентированный на достижение – руководитель, уверенный в способностях своих работников, устанавливает перед ними конкретные цели и внимательно следит за их выполнением, большое значение имеет качество выполнения работы.

4. Участвующий стиль – руководитель старается согласовывать свои действия с подчиненными, он внимателен к их мнению и учитывает его при принятии решения, вовлекает коллектив к участию в управлении.

Данная теория предполагает, что руководитель склонен к изменению своего поведения и стиля руководства в зависимости от конкретной ситуации. Выбор стиля зависит от нескольких параметров, характеризующих коллектив:

1. Вера в зависимость происходящего от поведения исполнителей. Исполнители, уверенные, что именно их усилия определяют размер полученного вознаграждения, предпочитают участвующий стиль руководства. Работникам, убежденным, что вознаграждение зависит лишь от внешних обстоятельств, наиболее подходит директивный стиль.

2. Склонность к подчинению. Для людей, способных подчиняться и соглашаться с мнением других, для исполнительных работников необходимо директивное руководство. Остальных важно привлекать к участию в управлении организацией.

3. Способности исполнителей. Выбор во многом зависит от личностных харак-

теристик подчиненных, их опыта работы – смогут ли они работать с руководителем, ориентированным на достижение, или же им важнее обстановка в коллективе.

Кроме того, факторы организационной среды также оказывают определенное воздействие на выбор оптимального стиля:

- содержание и сложность работы;
- структура системы управления организацией;
- настроения в коллективе, принятые нормы.

Перечисленные факторы взаимодействуют друг с другом, воздействуя на мотивацию работников. А уровень мотивации исполнителей, в свою очередь, определяет их удовлетворенность, качество работы и отношение к руководству.

При этом, следует понимать, что не результаты деятельности коллектива определяют выбор определенного стиля руководства лидером, а напротив, стиль должен воздействовать на производительность и эффективность работы подчиненных.

Другой исследователь, Ренсис Ликерт, сформировал свои собственные модели лидерства [2]:

Модель 1: Руководство не имеет доверия к сотрудникам, редко вовлекает в процесс принятия решений, распоряжения направляются «сверху». Основным стимулом является страх и угроза наказания, поощрения малочисленны. Присутствует четко структурированная система управления.

Модель 2: Руководитель проявляет некоторое доверие к работникам, редкие решения делегируются и принимаются в строго установленных пределах. Награда реальна, а наказание потенциально.

Модель 3: довольно высокая, но все же не полная уверенность в сотрудниках. Общие проблемы решены «сверху», частные делегированы. Помимо систем вознаграждения и наказания, мотивация включает ограниченное участие в процессе принятия решений.

Модель 4: требуется полного доверия. Принятие решений распространяется на все уровни, хотя и интегрированы. Поток сообщений осуществляется не только вверх и вниз, но и горизонтально. Эта модель выделяется отношениями, основанными на организации командной работы, коллективном управлении и делегировании полномочий.

Преимущество данной концепции Р. Ликерта состоит в том, что она может быть легко введена в действие и применена в тематическом исследовании. Р. Ликерт взял интервью у менеджеров десятков компаний, чтобы не только протестировать их модель, но и продемонстрировать: самая эффективная и продуктивная компания (предприятие, организация) имеет лидерство, которое можно описать моделью 4.

Ученые-психологи Роберт Блейк и Джейн Моутон во время исследований организационного развития определили, что в рамках управления организацией внимания заслуживают два параметра: внимание руководства к решаемым задачам, а также забота о коллективе, выполняющем эти задачи [3].

Они стремились развеять мнение о том, что управленцы могут быть сосредоточены либо на профессиональной деятельности, либо на человеческих отношениях. По их мнению, руководитель, ориентированный только на решение рабочих вопросов, способствует созданию неблагоприятного психологического климата в коллективе, что только препятствует нормальному функционированию организации. Вместе с этим, руководитель, чрезмерно озабоченный отношениями в коллективе, нарушает производственные процессы в организации.

Главный вывод исследователей состоял в том, что управленцы могут сосредоточиться на работе и на людях одновременно, однако уровень концентрации на каждом из этих параметров из раза в раз варьируется. Они представили миру свою комплексную «управленческую решетку», которая классифицировала различные варианты руководства.

Ицхак Адизес, эксперт по развитию бизнеса, разработал методологию осуществления организационных изменений, известную как методология РАЕІ. РАЕІ – каждая буква в этой аббревиатуре описывает четыре функции: производство результатов («producing results»), администрирование («administering»), предпринимательство («entrepreneurship»), интеграция («integrating») [1].

Соответственно, в зависимости от того, какая функция у руководителя сильнее развита, можно выделить четыре типа руководителя.

1. Производитель (Paei), в центре внимания которого – результат, т.е. удовлетворение потребностей потребителей.

2. Администратор (raei), стремящийся упорядочить управленческие процессы в организации, регламентировать различные аспекты ее деятельности, обеспечить оптимальное использование ее ресурсов.

3. Предприниматель (raei) – генератор идей, он нацелен на постоянное развитие организации, предлагает оригинальные и креативные пути, способен к кардинальным переменам.

4. Интегратор (raei), ориентированный на создание сплоченного коллектива, лидер для своей команды, он большое внимание уделяет корпоративной культуре, приобщая трудовой коллектив к общим целям, ценностям.

Конечно, нет человека, способного полноценно сочетать в себе все перечисленные роли. Хороший руководитель должен хотя бы на минимальном уровне обеспечивать реализацию каждой из четырех функций и обладать стилем руководства, наиболее подходящим данной организации.

Исходя из всего вышеперечисленного, нельзя однозначно сказать, какая теория является наиболее предпочтительной, ведь каждая из них имеет свои достоинства и недостатки. Однако все приведенные исследования оказали существенное влияние на развитие управленческой теории и совершенно очевидно, что использование опыта зарубежных ученых в практике управления персоналом на современном этапе видится весьма перспективным.

Современные преобразования, происходящие в экономической и социальных сферах общества, повышают требования к человеку в его профессиональной деятельности. Важной задачей для предприятий становится налаживание системы управления с целью обеспечения результативности и эффективности деятельности. Ведущее звено в организации – человек, работу которого необходимо грамотно организовать для успешного функционирования всего предприятия. Ответственность за это несет руководитель. Стиль его руководства отражается на социально-психологических характеристиках коллектива, он определяет уровень мотивации работников, их отношение к труду и между собой и т.д. Таким образом, для предприятия жизненно необходимо развивать систему управления и стремиться к ее постоянному совершенствованию.

Библиографический список

1. Адизес И. Идеальный руководитель: почему им нельзя стать и что из этого следует. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 140 с.
2. Блинов А.О., Захаров В.Я. Исследование систем управления: учебное пособие. М.: Элит, 2021. 150 с.
3. Митрофанова Е.А., Коновалова В.Г., Белова О.Л. Управление персоналом: теория и практика. Компетентный подход в управлении персоналом: учебно-практическое пособие. М.: Проспект, 2020. 51 с.
4. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2019. 245 с.
5. Симагин Ю.А. Стиль руководства и эффективность деятельности научных групп // Вестник МГУ. 2017. № 3. С. 129-133.
6. Шпитонков С.В. Стили руководства и ресурсы управления персоналом организации // Психология. Экономика. Право. 2013. № 4. С. 39-44.
7. Ящук Н.Ю. Стиль управления: теоретические подходы к исследованию // Концепт. 2016. № 15. С. 2046–2050.