

# Стили управления организацией

Смирнова Элеонора  
Группа Э-7221

## ПЛАН

1. Понятие «стиль управления»
2. Характеристика стилей управления
3. Авторитарный стиль управления
4. Демократический стиль управления
5. Либеральный стиль управления
6. Эффективность стиля управления

# Стиль управления

Стиль управления - это совокупность приемов, манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, позволяющая заставить их делать то, что в данный момент необходимо в целях достижения определенного результата.



# Стиль управления

Стиль подчинен законам, действующим в социальной системе, и принципам управления. Объективными факторами формирования стиля выступают задачи и функции управления.

Единство задач, функций, методов управления, качеств руководителя и позиций управленческих должностей интегрируется в единство развития организаторской структуры и стиля управления. Это единство находит свое выражение в соответствующем механизме управления или деловой активности организации.

Стиль управления – это система сложившихся и постоянно применяемых принципов, манер поведения, правил, процедур, реакций на возникающие ситуации, методов, свойственных для определенного государства, организации и личности.

# Характеристика стилей управления

Вопросами типологии стилей руководства занимались психологи в разное время, начиная с 30-х годов до настоящего времени. Одно из самых ранних исследований стилей менеджмента было выдвинуто Куртом Левином. Левин определил три стиля руководства:

1. авторитарный
2. демократический
3. либеральный



# Характеристика стилей управления

В 1964 году была опубликована книга Дугласа Мак Грегора «Человеческая сторона предприятия».

Д. Мак Грегор считает управление искусством строить человеческие отношения. Его труды по практическому управлению содержат утверждения о том, что подчиненные ведут себя, таким образом, как вынуждают их вести себя руководители.

В одной из своих теорий, он описывает систему руководства с двух противоположных позиций, каждую из которых может занять руководитель по отношению к своим подчиненным. Одна из крайних позиций названа «Теория Х», а другая «Теория У».

# «Теория X»

«Теория X» описывает такой тип руководителя, который стоит на позиции директивных, авторитарных методов управления, так как относится к своим подчиненным недоверчиво. Наиболее часто они выражают свое отношение следующим образом.

1. Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы.
2. У людей нет честолюбия, они боятся ответственности и предпочитают, чтобы ими руководили.
3. Больше всего люди хотят защищенности.
4. Чтобы заставить людей трудиться на достижение единой цели, необходимо применять различные методы принуждения, а также напоминать о возможности наказания.

# «Теория Y»

Она описывает идеальную ситуацию, в которой взаимоотношения в коллективе складываются, как партнерские и становление коллектива проходит в идеальной среде.

Эта теория включает в себя следующие положения:

1. Труд – процесс естественный. Если условия благоприятные, то люди будут стремиться взять на себя ответственность за работу.
2. Если люди осознали цели, то они будут использовать самоуправление и самоконтроль и делать все возможное для достижения целей.
3. Награда за работу будет строго соответствовать тому, как выполнены стоящие перед коллективом задачи.
4. Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.



АВТОРИТАРНЫЙ СТИЛЬ  
УПРАВЛЕНИЯ



# Авторитарный стиль управления

Авторитарный стиль управления - совокупность приемов управления, используя которые, руководитель ориентируется на собственные знания, интересы, цели, руководитель не советуется с коллегами или подчиненными, занимает жесткие позиции и использует административные методы воздействия на людей, навязывая им свою волю путем принуждения или вознаграждения.



# Авторитарный стиль управления

Авторитарный стиль наиболее востребован в период становления, то есть на начальном этапе формирования организации, ее трудового коллектива, когда у работников не сформированы навыки видения целей и путей их достижения.



К отрицательным качествам данного стиля следует отнести то, что он способствует снижению творческой инициативы подчиненных, ухудшает социально-психологический климат, ведет к текучести кадров.

# ДЕМОКРАТИЧЕСКИЙ СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ



# Демократический стиль управления

**Демократический стиль управления** - совокупность приемов управления, манера поведения руководителя, основанные на сочетании принципа единоначалия с активным вовлечением в процессы принятия решений, управления, организации и контроля подчиненных.

**Демократичный руководитель** предпочитает оказывать влияние на людей с помощью убеждений, разумной веры в исполнительность и мастерство подчиненных.



# Демократический стиль управления

Предприятия, где доминирует демократический стиль, характеризуются высокой децентрализацией полномочий. Подчиненные принимают активное участие в подготовке решений, пользуются свободой в выполнении заданий. Созданы необходимые предпосылки для выполнения работы, проводится справедливая оценка их усилий, наблюдается уважительное отношение к подчиненным и к их потребностям.

Руководитель вкладывает много усилий в создание атмосферы открытости и доверия с тем, что если подчиненным понадобится помощь, они, не стесняясь, могут обратиться к руководителю.

В своей деятельности руководитель-демократ опирается на весь коллектив. Он старается научить подчиненных вникать в проблемы подразделения, выдавать им эффективную информацию и показывать, как искать и оценивать альтернативные решения.

Лично руководитель занимается только наиболее сложными и важными вопросами, предоставляя подчиненным решать все остальное.

Он не подвержен стереотипам и варьирует свое поведение согласно изменениям ситуации, структуры коллектива и т.п.



# Демократический стиль управления

Однако минусы у этого стиля тоже имеются:

- Большие временные затраты на обсуждение и вынесение решения;
- Снижение уровня эффективности управления в экстренных ситуациях;
- Распущенность коллектива при неверном подходе.



ЛИБЕРАЛЬНЫЙ СТИЛЬ  
УПРАВЛЕНИЯ



*Boqinya.com*



# Либеральный стиль управления

Либеральный стиль управления - совокупность приемов управления, манера поведения руководителя, основанные на передаче задач подчиненным, которые принимают на себя и часть ответственности за их выполнение. Руководитель, предпочитающий делегирующий стиль, предоставляет подчиненным практически полную свободу.

Его суть состоит в том, что руководитель ставит перед исполнителями проблему, создает необходимые организационные условия для их работы, задает границы решения, а сам отходит на второй план. За собой он сохраняет функции консультанта, арбитра, эксперта, оценивающего полученные результаты.

При этом поощрение и наказание отступают на второй план по сравнению с внутренним удовлетворением, которое получают подчиненные от реализации своего потенциала и творческих возможностей.

# Либеральный стиль управления

Но такой стиль может превратиться в бюрократический, когда руководитель совсем устраняется от дел. Он передает все управление в руки независимых руководителей, которые от его имени управляют коллективом, применяя жесткие авторитарные методы руководства. Сам же он делает вид, что власть находится в его руках, а на самом деле все больше становится зависимым от своих помощников.

По характеру такие руководители люди нерешительные, добродушные, боящиеся ссор и конфликтов. Они недооценивают значимости деятельности коллектива и то, что коллектив нуждается в них. Но может оказаться, что это высоко творческая личность, захваченная какой-то сферой своих интересов, но лишенная организаторского таланта. По этой причине обязанности руководителя оказываются для данного руководителя непосильными.

# Либеральный стиль управления

Во взаимоотношениях с подчиненными руководитель-либерал вежлив и доброжелателен, относится к ним уважительно, старается помочь в разрешении их проблем. Готов выслушать критику и соображения, но большей частью оказывается несостоятельным реализовать подсказываемые ему дельные мысли. Недостаточно требователен к подчиненным. Не желая портить с ними отношения, часто избегает решительных мер, случается, что уговаривает их выполнять ту или иную работу.

Когда вышестоящие руководители просят его сделать нечто, не согласующееся с действующими нормативными актами или правилами поведения, ему и в голову не приходит мысль, что он вправе отказаться удовлетворить такую просьбу. Если подчиненный не обнаруживает желания исполнить его указание, то он скорее выполнит сам требуемую работу, нежели принудит к этому недисциплинированного работника.

Подобный руководитель предпочитает такую организацию деятельности, когда все расписано по полочкам, и сравнительно редко возникает потребность в принятии оригинальных решений и вмешательства в дела подчиненных.

# ЭФФЕКТИВНОСТЬ СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ





# Эффективность стиля управления

Самым эффективным стилем управления считается тот, при котором менеджер ориентирован на высокоэффективную работу в сочетании с доверием и уважением к людям. Это обеспечивает и высокий моральный настрой, и высокую эффективность. Успех организации воспринимается как успех всего коллектива и каждого сотрудника в отдельности. Тем не менее, исследования не выявили явной зависимости между стилями управления и эффективностью производства.



# Эффективность стиля управления

Эффективность стилей управления нельзя оценивать вне конкретных ситуаций. При этом следует учитывать:

1. **Личные качества** (самосознание, основная позиция, отношение к риску, роль личных мотивов, авторитет, производственный и творческий потенциал, уровень образования)
2. **Зависимость от предстоящих задач** (содержание новаторских элементов, степень сформулированности, решаются ли они планоно или как внезапно возникающие, должны ли выполняться индивидуально или в группе, давление сроков)
3. **Организационные условия** (степень жесткости организационной структуры, централизованное и децентрализованное решение задач, четкость путей информации и связи, степень контроля)
4. **Условия окружающей среды** (степень стабильности, условия материального обеспечения, социальная безопасность, господствующие общественные ценности и структуры)

# Эффективность стиля управления

## Вероятностная модель

Любая ситуация может быть представлена как совокупность трех основных параметров:

1. **Степенью благоприятности отношений** руководителя с подчиненными;
2. **Величиной власти** (влияния) руководителя в группе (его возможности в контроле за действиями подчиненных и использовании различных видов стимулирования);
3. **Структурой групповой задачи** (включающей в себя четкость поставленной цели, путей и способов ее решения)

# Эффективность стиля управления

Эффективность управления опосредована степенью контроля руководителя над ситуацией, в которой он действует.

- Стиль управления всегда соотнесен с эффективностью функционирования возглавляемого руководителем коллектива
- Связь между стилем управления и эффективностью обусловлена целым рядом параметров (особенностями коллектива и его членов, спецификой решаемых задач и т.д.), придающих ей вероятностный характер.



*Спасибо за внимание!*