## Стили управления коллективом

В современной науке по-разному раскрывается содержание личностной специфики руководителя. В условиях нестабильности современного общества необходимо наличие у руководителя таких профессионально значимых качеств, как: умение создавать эффективную команду, способность видеть перспективы развития своей организации, направленность на дело, сформированность ценностных ориентаций, самостоятельность и изобретательность в принятии управленческих решений, творческая активность и способность к нововведениям, оригинальность ума, быстрое реагирование на изменение ситуации, стрессоустойчивость, решительность и динамичность в своих поступках и мыслях и др.

Используя разработки Р.Л. Кричевского, можно структурировать профессиональные и личностные качества успешного руководителя (см. таблицу 1)

Таблица 1

Профессиональные и личностные качества успешного руководителя

|  |  |
| --- | --- |
| Профессиональные качества | Личностные качества |
| Уважение к людям, терпимость к недостаткам, уважение права на самостоятельное решениеГотовность оказать помощь, стремление вселить уверенность в успехСпособность выслушать мнения, просьбы коллег, учесть их в процессе работыСпособность разрешать сложные конфликты, не быть злопамятнымУмение планироватьСпособность объективно оценивать работу подчиненных, их результаты, свои результаты | Умение управлять своими эмоциями, стрессоустойчивость, сформированные ценностные ориентацииТребовательность к себе, надёжностьГибкость, демократичность, умение излагать свои мыслиОптимистичность, обладание чувством юмораСправедливостьСпособность к аналитической деятельности, направленность на делоСпособность к творчеству, саморазвитию |

Следуя логике Р.Л. Кричевского, который предлагает расширенную классификацию С. Шварца, личность руководителя можно «разложить» на три класса составляющих:

* 1. биографическая характеристика;
	2. способности;
	3. черты личности.

Наиболее часто употребляемыми личностными чертами, обуславливающими продуктивность руководства выступают: доминантность, уверенность в себе, эмоциональная уравновешенность, стрессоустойчивость, креативность, стремление к достижениям, умение рисковать, направленность на дело, ответственность, надёжность в выполнении задания, независимость, общительность. Одной из важнейших характеристик личности является стремление к достижениям и направленность на дело.

По мнению Р.Л. Кричевского, значительная группа детерминантов трудовых притязаний руководителей представлена их биографическими характеристиками, а также психолого-акмеологическими, включающими возраст, пол, образование, социально-экономический статус личности. Другая группа факторов имеет организационно-психологическую природу. Большое значение имеют реальные достижения, так как с ростом социального статуса возрастают и притязания личности, происходят изменения в системе ценностных ориентаций, профессиональных установок, жизненных позиций.

Стиль управления коллективом - это интегральная характеристика индивидуальных особенностей и способности личности руководить, а также чаще всего применяемых ею способов и средств управленческой деятельности, которые системно характеризуют ее способности и особенности решения управленческих задач.

В стиле – этой весьма емкой характеристике личности руководителя – находят отражение достоинства и недостатки, ее сильные и слабые качества.

В литературе по теории и практике управления коллективом имеется весьма широкий спектр стилей современного руководителя. Дадим им краткую характеристику.

Авторитарный. Стиль, для которого характерно единоначалие руководителя в решении как больших, так и малых задач, стоящих перед коллективом. В организации, где доминирует авторитарный стиль управления, все ждут, что скажет «Иван Иваныч». При авторитарном стиле руководства инициатива и последнее слово, как правило, остается за руководителем, как и все наиболее значимые указания и распоряжения. Однако в авторитарном стиле имеются, как и в любом стиле, не только минусы, но и свои плюсы. Способность руководителя взять на себя персональную ответственность, особенно в критической ситуации, - это несомненное его достоинство. Но авторитарный стиль подавляет инициативу и творческие начинания, которые идут снизу. В этом главный его минус.

Коллегиальный. Для руководителя, которому характерен этот стиль, главной установкой является: «Надо посоветоваться с коллективом». Последним словом в данном случае будет то, как и что решит коллектив. Наряду с очевидными достоинствами в рамках этого стиля имеются и недостатки. Суть их особенно проявляется в тех ситуациях, когда даже вопросы, не требующие детального обсуждения, часто выносятся на коллективное обсуждение.

Плановый. Для руководителя этого стиля главное - план, программа. Руководитель такого стиля очень много уделяет внимания всевозможным планам и программам. Управление на основе четко и глубоко проработанного плана – весьма положительное качество. Однако слишком точное, излишне пунктуальное следование плану часто создает и определенный тормоз для маневра, инициативы и оперативной перестройки деятельности.

Авральный. Это стиль спешки и компанейщины, когда цель часто достигается любой ценой. Способность руководителя мобилизовать себя на решение приоритетной задачи из блага превращается в бедствие для коллектива, который в условиях авральной работы заметно снижает ее качество. При таком стиле руководства с неизбежностью возникают и конфликтные ситуации.

Либеральный. Этот стиль часто не без основания еще называют и попустительским. При таком стиле руководства коллектив как бы «плывет по воле волн». Подчиненные преимущественно сами не только решают возникающие перед ними проблемы, но и имеют возможность не особенно считаться с мнением своего руководителя. При всех очевидных недостатках этого стиля положительным является то, что инициатива подчиненных не подавляется. Но либеральный стиль опасен тем, что он характеризует руководителя как беспринципного и не делового.

Регламентирующий, или его можно также назвать контролирующий. Для этого стиля, в противоположность либеральному, характерна постоянная регламентация того, что необходимо делать, как и в какие сроки. Для подчиненных постоянное регламентирование и контроль из блага превращаются в бедствие. Постоянная регламентация и контроль в коллективе создают нервозную обстановку.

Перестроенный. У руководителя этого стиля всегда масса идей и проектов. Он постоянно видоизменяет цели, задачи работы подразделений. Организация такого руководителя постоянно находится как бы в состоянии налаживания дел. При несомненном достоинстве и благих намерениях руководителя усовершенствовать работу его организации часто перестройка осуществляется ради перестройки.

Консервативный. Это стиль руководителя, который во главу угла ставит незыблемость традиций и раз и навсегда установленных ритуалов, принципов и способов решения управленческих задач. При, казалось бы, очевидном негативном характере данного стиля в нем есть и некоторые положительные элементы. Он несет уверенность в стабильности, устойчивости коллектива, но такой коллектив чаще всего плетется в хвосте событий.

Дипломатический. Руководитель этого стиля слывет в коллективе дипломатом, который способен договориться и решить проблему там, где, казалось бы, нет никаких реальных возможностей. Он делает главную ставку в принятии решений на личные контакты, а часто и личные связи. Однако гибкость его поведения в сложных ситуациях делового общения часто превращается в демагогию. Руководитель дипломатического стиля часто меняет свои требования, указания так, как ему это выгодно исходя из складывающейся ситуации.

Документальный. Руководитель этого стиля придает исключительно большое значение документам, письменным распоряжениям и как следствие скатывается к «бумаготворчеству». Тратя много сил и времени на подготовку различного рода документов и справок, такой руководитель стремится перестраховать себя на случай всяких проверок, но у него уже не остается времени на живое общение с коллегами, на непосредственное руководство коллективом. Позитивным моментом в этом стиле является тот факт, что у такого руководителя документы, различного рода планы и отчеты, деловая переписка всегда находятся в должном порядке.

Лидерский. Стиль характеризуется тем, что руководитель увлекает, вдохновляет коллектив на решение тех проблем, в которые он глубоко верит и в возможность решения которых ему удается убедить, если не всех, то большинство членов коллектива. Лидер уверен в себе и в реальности выполнения тех планов, программ, которые он выдвигает. Он, как правило, обладает оптимизмом и проявляет его в решении тех проблем, которые стоят перед коллективом. Если лидер к тому же имеет высокий уровень творческих способностей, то он становится творческим руководителем коллектива. К недостаткам лидерского типа следует отнести то, что лидер часто пренебрегает административными средствами руководства коллективом, и это, как правило, приводит к тому, что не все резервные возможности коллектива и особенно инициативных членов коллектива остаются использованными.

Административный. Стиль характерен для руководителей, которые строго следуют всем указаниям, распоряжениям, которые идут сверху и доводят их выполнение до логического конца, чего бы это ни стоило. Руководитель-администратор способен настоять на своем, преодолеть сопротивление «инакомыслящих», используя свое административное давление. Худший вариант административного стиля характеризуется административным манипулированием, комбинированием «дел», «разрешением конфликтных ситуаций», источником которых часто является не кто иной, как сам руководитель-администратор. Возможно, к некоторым позитивным элементам этого стиля руководства коллективом следует отнести то, что он владеет знанием механизма административного управления организацией, знанием должностных инструкций и прочих атрибутов власти.

Главная черта эффективного руководства – гибкость. В зависимости от специфики ситуации руководитель должен умело использовать преимущества того или иного стиля руководства и нейтрализовать его слабые стороны.

В своей повседневной деятельности современному эффективному руководителю необходимо опираться на свои сильные, наиболее развитые стилевые компоненты, качества, при этом постоянно развивая слабые. Помня при этом, что идеальным стилем управления коллективом является творческий стиль, для которого характерно, что руководитель в решении каждой новой управленческой задачи гибко, неординарно применяет тот или иной прием, способ, средство, являющиеся для складывающейся ситуации наиболее оптимальным и результативным.

По существу творческий стиль управления коллективом - это применение разнообразных стилей в зависимости от реально возникающей управленческой ситуации, от целей и условий и средств ее разрешения. Для творческого стиля управления в высшей степени характерно варьирование стилей в зависимости от новизны и самого характера возникающей управленческой проблемы.

Действительно, если коллектив только формируется, то авторитарный подход к делу на первых этапах работы даст больше, чем коллегиальный. И наоборот, чем выше уровень сформированности коллектива, тем более эффективным будет коллегиальный стиль в его руководстве.

Таким образом, стиль руководства в контексте управления – это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации.

Список литературы

1. Аггерт М. Мотивация. Что заставляет выкладываться на работе / М.Аггерт - М ГИППО 2010 - 144
2. Белкин В., Белкина Н. Мотивы и стимулы труда // Социальная защита.- 2010. № 7. С. 44-47.
3. Блинов А.О. Искусство управления персоналом / А.О. Блинов, О.В. Василевская - М.: ГЕЛАН, 2008. - 408 с.
4. Богданов Ю.Н. , Зорин Ю.В., Шмонин Д.А., Ярыгин В.Т. Мотивация персонала // Методы менеджмента качества. 2010. № 11. С. 14-19.
5. Борисова Е. Индивидуальный подход к мотивации сотрудников (По материалам конференции “Управление предприятием: система мотивации персонала”)//Персонал-МИКС.-2002.-№ 2.