



Поскольку решения принимаются людьми, то их характер во многом несет на себе отпечаток личности менеджера, участвовавшего в их разработке и его принятии. По мнению многих ученых, которые изучают процесс принятия управленческого решения – это Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф., Фархудинов Р.А., Смирнов Э.А., принятие решений, как и обмен, информацией, являются составной частью любой управленческой функцией.

Под стилем руководства понимается манера поведения управленца отношению к подчиненным, позволяющая влиять на них и заставлять делать то, что в данный момент нужно. В настоящее время существует целый ряд теории об основах формирования стилей управления. Разработаны и более сложные подходы к данной проблеме, влияющие дополнительные факторы оценки стиля руководителя.

Стиль руководства - это совокупность определенных принципов, наиболее характерных и устойчивых методов решения поставленных задач и проблем, в процессе реализации решений. В стиле руководства совмещаются, с одной стороны требования общества к руководителю в организации, с другой – личностные и индивидуальные особенности руководителя.

Как видно стиль руководства существует в определенном единстве. Стиль представляет собой форму реализации методов руководства, принятую данным менеджером в соответствии с его личными, субъективно- психологическими характеристиками.

Стиль руководства избирается руководителем таким образом, чтобы полнее, сильнее влиять на подчиненных и достигать лучших результатов исполнения или воли руководителя. Одновременно стиль характеризует личность и психологию руководителя, подчеркивает его индивидуальность в том смысле, что большинство руководителей склонны, твердо придерживаться, выработанного и укоренившегося в их управленческой деятельности стиля, руководителя, прибегая к его изменению только в особых ситуациях, вынуждающих приспособить к ним стиль руководства.

Перед руководителем менеджером всегда стоит проблема, в какой степени и в каких ситуациях он должен выступать по отношению к своим работникам все роли начальника, лидера, а в каких – в качестве такого же участника общего дела, как и все остальные. Первое условие важно с позиции предотвращения разлада, потери дисциплины и порядка. Наведение порядка требует сосредоточения власти в одних руках. Иначе трудно достичь единоправных действий исполнителей. Второе условие способствует тесному контакту между, людьми, препятствует чрезмерному возвышению руководителя над работниками. Сложности и однообразия этих отношений предопределяет высокую вариантность конкретных стилей управления, которые могут классифицироваться по различным признакам:

1. по признаку характера отношений между руководителем и подчиненным:

- Авторитарный стиль
- Демократический стиль
- Анархический стиль
- Патернализм
- Оппортунизм
- Фазадизм

2. по личностным особенностям руководителя:

- А) Экстровентированный тип
- Б) Интровентированный тип

3. по половым признакам:

- А) Мужской стиль
- Б) Женский стиль

4. по индивидуальным особенностям:

- А) Сангвиник
- Б) Холерик
- В) Флегматик
- Г) Меланхолик

Для авторитарного (автократический) стиля характерна централизация власти в руках одного руководителя, требующего, чтобы во всех деталях докладывали только ему. Руководитель с этим стилем присуща ставка на административные и ограниченные контракты с подчиненными. Такой менеджер единолично принимает

и отменяет решения, не давая возможности проявить инициативу подчиненным, категоричен, распоряжается, настаивает, но ни когда не простит. Иными словами, основное содержание его управленческой деятельности состоит из команд и приказов.

Для автократа характерны догматизм и стереотипность мышления.

Все новое воспринимается им с осторожностью или вообще не воспринимается, т.к. в управленческой работе он практически пользуется одними и теми же методами. То есть вся власть сосредоточена в руках руководителя. Данный стиль не стимулирует инициативу подчиненных, а наоборот, инициатива часто наказуема автократом, что делает невозможным повышения эффективности работы организации.

Менеджер, использующий преимущественно демократический стиль стремится, как можно больше вопросов решать коллективно систематически информировать подчиненных о положении дел в коллективе, правильно реагирует на критику. В общении с подчиненными предельно вежлив и доброжелателен, находится в постоянном контакте, часть управленческих функций делегирует другим специалистам, доверяет людям. Требователен, но справедлив. В подготовке к организации управленческих решений принимает участие все члены коллектива.

Демократический менеджер при поведении совещаний размещается, как правило, в середине групп. Это создает не принужденную обстановку при осуждении проблем организации.

Руководитель, с либеральным (невмешательским) стилем управления практически не вмешивается в деятельность коллектива, а работникам представлена полная самостоятельность возможного индивидуального и коллективного руководства. Такой руководитель с подчиненными обычно вежлив, готов отменить ранее принятое решение, особенно если это популярности отличает либералов безынициативность, неосмысленное исполнение директив вышестоящих органов управления.

Из имеющегося арсенала средств воздействия на коллектив основное место у либералов занимают уговоры и просьбы. При выполнении управленческих функций руководитель пассивен, можно сказать, что «плывет по течению». Менеджер-либерал боится конфликтов, в основном соглашается мнением подчиненных.

Мягкость в общении с людьми мешает ему приобрести реальный авторитет, поскольку отдельные сотрудники требуют от него поблажек, которые он делает, боясь испортить с ними взаимоотношения. Следствием этого может быть панибратство, а дистанция руководителя со своими подчиненными на работе крайне незначительна. В конечном счете, руководитель либерального стиля и сколько-нибудь выраженных организаторских способностей, слабо контролирует и регулирует действия подчиненных и, как следствие, его управленческая деятельность нерезультативна.

Патернализм (матернализм) характеризуется сочетанием высокого уровня заботы о людях, выполняющим его. Матернализм отличается от патернализма полом, выделяется мужской и женский стиль руководителя. Одна из характеристик руководителя патерналиста – это великодушный автократ.

Демонстрирует, что он является источником мудрости и знаний для других. Когда подчиненные используют то, что от них ожидает патерналиста в области производства, то они поощряются руководителем и от них в свою очередь ожидается лояльность. В ином случае руководитель считает, что он вкладывает в работу свою душу, а подчиненные не ценят этого. Поэтому в действиях такого руководителя существует тенденция зависимости подчиненных от его прихотей (желаний), в результате часто они как бы застывают в своем развитии и не стремятся к независимости мышления, суждений, убеждений. Руководитель – патерналист является единственным человеком, принимаются решения. При этом используется обучение и тренировка подчиненных. Таким образом, руководитель кажется не грубым и жестким, а наоборот, добрым и мягким, полезным. Персональная обратная связь является односторонней – от руководителя к подчиненным, т.е. считает подчиненных частью организационной семьи.

Потребности, интересы, убеждения человека определяют направленность его личности. При одной и той же направленности деятельность человека может быть различной по целеустремленности, интенсивности, равномерности ит.д. Это все определяется темпераментом личности. В темпераменте выражаются такие врожденные особенности личности, как сила и скорость психических процессов, степень эмоциональной возбудимости, проявляющихся в различной интенсивности внешнего выражения эмоции.

Таким образом, стиль руководства можно оценить в зависимости от того, каким образом руководитель совмещает цели организации с личными интересами работников и своей индивидуальностью. Нравственно- психологической основой

эффективного стиля руководства является проявление делового поведения руководителя в выборе предпочтения решений. В зависимости от объективно существующих обстоятельств и опираясь на свои личные качества, каждый руководитель вырабатывает свой собственный стиль работы.

Заметим, что стиль руководства не является раз и навсегда заданным и застывшим. Он может и должен изменяться по мере изменений определенных условий. Стиль руководства складывается подсознательно и постепенно, пока не определится совокупность приемов общения с подчиненными и воздействия на них, позволяющих находить правильно и эффективное решение. Становление стиля руководства- это всегда сложный и длительный процесс. Руководителю много времени требуется для ознакомления с делами организации, а особенно для оценки профессионального уровня своих подчиненных.

Руководитель, который хочет работать более эффективно, должен научиться пользоваться всеми стилями, методами, наиболее подходящими для конкретной ситуации, а не использовать какой-то стиль руководства на протяжении всей карьеры.

Руководство является до некоторой степени искусством. Возможно, по этой причине исследователи не смогли разработать теорию эффективного стиля руководства, который бы можно пользоваться в самых различных ситуациях и самым разным руководителям.

Так как решения принимаются людьми, то их характер несет на себе отпечаток личности менеджера и, следовательно, успешность процесса принятия решения во многом зависит от индивидуальных качеств руководителя.

Стиль руководителя – это явление строго индивидуальное, т.к. он определяется специфическими характеристиками конкретной личности, требованиями деятельности и особенностями конкретного трудового коллектива.

Поскольку решения принимаются людьми, то их характер во многом несет на себе отпечаток личности менеджера, участвовавшего в их разработке и принятии. В связи с этим при изучении между собой процесс разработки решений и индивидуальные качества управляющего субъекта.

В тоже время, данное направление весьма незначительно с проблемой собственного принятия управленческого решения и практически не выделено самостоятельного предмета изучения. В большей степени исследованы такие

вопросы, как зависимость эффективности управленческой деятельности от индивидуальных качеств субъекта; проблема управленческих решений и организаторских особенностей: зависимость стиля руководителя; проблемы связанные с подбором, оценкой и аттестацией управленческих кадров. Конечно, имеются веские аргументы в пользу того, чтобы предположить возможность использования результатов всех этих исследований и при изучении процесса принятия управленческого решения.

Как показал анализ имеющихся исследованных данных в предыдущих главах, весьма важным аспектом психологии процесса принятия управленческого решения является проблема стиля руководства и его взаимосвязи с процессом разработки и принятий решений, (таблица 1).

Таблица 1

Взаимосвязь стиля руководства с процессом принятия управленческого решения

Стадии процесса принятия управленческого решения	Стили управления		
	Автократический	Демократический	Либеральный
1. Анализ ситуации	Дает распоряжение специалистам	Дает распоряжение специалистам	Дает распоряжение специалистам
2. Идентификация проблемы	Дает распоряжение специалистам	Начинает обсуждение с заместителем начальника	Решает проблемы занимают руководители на местах, а основной руководитель старается уйти в тень

3.Определение критериев	Сам определяет критерии выбора и ни с кем не обсуждает	Определяет критерии с привлечением собственников	Соглашается с тем, что ему предлагают
4.Разработка альтернатив	Собирает информацию, которую представляют специалисты	Предлагает разработать сотрудникам альтернативы, а сам занимается тем же	Разработкой альтернативы занимаются сотрудники
5.Выбор наилучшей альтернативы	Сам выбирает альтернативу, которая по его мнению наилучшая	Во время обсуждения выбирает наилучшую альтернативу	Соглашается с тем, что ему предлагают
6.Согласование решений	Принимает решения единолично	Добиваться согласия с сотрудниками всей организации	Соглашается с тем, что ему предлагают
7.Управление реализацией	Приказывает подчиненным реализовать решение	Устанавливает кто, где, когда и как должен работать	Предпочитает не вмешиваться
8.Контроль и оценка результатов	Будет контролировать каждый шаг подчиненных.	Следить за тем, как реализуются решения	Пред вмешиваться почитает не

В реальной жизни в поведении каждого руководителя наблюдается некоторые общие черты, присущие разным стилям, но при доминирующей роли какого-либо из них. Под стилем управления каждого руководителя понимается способ и манера поведения в процессе принятия управленческого решения.

Каждый стиль отражает специфические характеристики личности руководителя, особенности работы с людьми. Нельзя точно сказать, какой стиль наиболее эффективный, это зависит от многих причин. Руководитель должен сам анализировать ситуацию, чтобы определить соответствующий курс действий, зависящий от ряда факторов, связанных с руководителем и подчиненным, и обусловленных ситуацией управления.