

Закутаева Д. А.
студентка 2-го курса направл. подг. «Менеджмент»,
Коцалан С. А.
к.э.н., доц.

*ГОУ ВПО ЛНР «Донбасский государственный
технический университет», г. Алчевск, ЛНР*

ВЛИЯНИЕ СТИЛЯ РАБОТЫ МЕНЕДЖЕРА НА ПОВЕДЕНИЕ ЕГО ПОДЧИНЕННЫХ

Рассмотрены основные стили работы менеджера и проведен анализ влияния стиля руководителя на поведение подчиненных. Предложено синтезировать стили руководства.

Ключевые слова: *стиль управления, модель Фидлера, поведение подчиненных, руководство, синтез.*

На современном этапе развития общества, большое внимание уделяется влиянию стилей работы менеджера на подчиненных. Любая успешная работа требует согласованности действий всех ее участников. Это возможно только при условии единого руководства, преследования всеми работниками единой цели. Однако, такое единство не может возникнуть случайно: его необходимо организовать, активизировать и поддержать, особенно, что касается, деятельности отдельного работника или группы. В связи с этим, актуальным вопросом является выбор оптимального стиля руководства для облегчения взаимодействия руководителя и подчиненных.

Постановка проблемы. В связи с постоянно меняющимися условиями внешней среды использовать один стиль управления нецелесообразно, поэтому возникает сложность при выборе подходящего стиля управления.

Основной целью статьи является характеристика влияния стилей работы менеджера на поведение его подчиненных.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- проанализировать основные стили работы руководящих кадров;
- оценить влияние стиля работы менеджера на поведение подчиненных.

Анализ последних исследований и публикаций. В ходе изучения проблемы, относительно стиля работы менеджера, учеными было предложено множество различных определений стиля руководства. Данной тематикой занимались такие ученые как: Кен Бланшард [3], Виктор Врум, Курт Левин, Дуглас МакГрегор, Ричард Манн, Фред Фидлер, Поль Херси [2]. Однако, в работах ученых не выявлено взаимосвязи стиля руководства и конкретной ситуации.

Изложение основного материала. Управление людьми — сложная система, которая не зависит от масштаба организации и количества персонала, работающего в ней. Начинаящий руководитель еще не понимает сути всех управленческих задач, стоящих перед ним. Со временем у руководителя накапливается не только опыт управления, но и масса вопросов, связанных с ними. Действительно, как в любой науке, управление — и наука, и талант. В процессе управления людьми, руководители чаще уделяют внимание проблемам мотивации и стимулирования, в то же время, правильно выбранный стиль управления позволяет наиболее успешно использовать потенциал всех сотрудников предприятия. При помощи определенных стилей управления достигаются удовлетворенность работой и производительность труда сотрудников.

Многие ученые трактовали понятия «стиль руководства» и «стиль управления» по-разному, но в целом это схожие термины.

Таблица 1 — Трактовка термина «стиль руководства/ управления» различными учеными

Термин	Автор	Определение
Стиль руководства	Мескон М.	это обычное поведение менеджера по отношению к его подчиненным, чтобы влиять на них и побуждать их к достижению организационных целей.
	Аникин Б. А.	это устойчивое сочетание теоретических знаний, практических навыков и умений, характерных черт и отношений, которые появляются в поведении руководителя.
	Митин А. Н.	это качественная особенность деятельности руководителя группы, почерка его действий управления, манеры отношений с подчиненными.
Стиль управления	Файоль А.	способ, которым управляет менеджер; сотрудники подчиняются ему, а также образцу поведения, которое независимо от конкурентоспособной ситуации управления.
	Блейк Р.	особенность обобщения управления, которое употребляется в подходах команды при внедрении функций управления.
	Моутон Д.	это то, что составляет лидерство, хотя лидерство основано на врожденных качествах человека.
	Левин К.	система установленных и постоянно прикладных принципов, поведений, правил, процедур, реакций на возникающие ситуации, методы, специфичные для конкретного государства, организации и человека.

Таким образом, можно все определения систематизировать в следующее: «Стиль руководства — это совокупность навыков, знаний, умений, которые проявляются в поведении руководителя по отношению к подчиненным и организации в целом».

Зачастую выделяют три стиля руководства: авторитарный (автократический), демократический и либеральный (попустительский). Каждый из них имеет свои слабые и сильные стороны, которые отображены в таблице 2.

Таблица 2 — Содержание стилей работы менеджера

Сильные стороны	Слабые стороны
Авторитарный стиль	
Быстрое принятие решений и мобилизация. Эффективность в условиях кризиса.	Появляются конфликты, текучесть кадров, невысокая эффективность подчиненных.
Демократический стиль	
Высокие результаты работы сотрудников посредством их участия в управлении	Необходимо большое количество времени для постановки задач.
Либеральный стиль	
Творчество, самовыражение. Развитие инициативы и самостоятельности сотрудников.	Низкие результативность и качество работы в неквалифицированном и недисциплинированном коллективе.

Из таблицы видим, что любой стиль может послужить во благо или во вред организации. Подбирать стиль руководства нужно грамотно, продуманно и в соответствии с концепцией и видом деятельности.

Различные ситуационные модели дают возможность осознать необходимость гибкого подхода к руководству. Чтобы точно оценить ситуацию, руководитель должен конкретно иметь представление о способностях подчиненных и своих собственных, о природе задачи, потребности, полномочиях и качестве информации. Непосредственное влияние на выбор стиля работы руководителя оказывает изменение внешней среды организации. Если происходит влияния внешней среды, которое увеличивает свое воздействие на организацию, то руководитель должен принять новые решения в связи с нововведениями, что приведет к уве-

личению числа новых задач в управлении, их сложности и принятия решений в короткие сроки. Все это способствует изменению и адаптации стиля руководства.

Например, когда организация попадает в экстремальные условия (кризис) необходимо обратить внимание на авторитарный стиль руководства. А в условиях повседневной жизнедеятельности, когда появляются новые технологии, продажи на рынках растут, появляются новые поставщики и партнеры, имеется дружный и подготовленный коллектив, удачно будет сменить авторитарный стиль на демократический.

Если в организации появляются условия творческого поиска, то целесообразно демократический стиль сменить на либеральный, либо же прибегнуть к синтезу демократического и либерального стилей. Благодаря, внешним изменением среды организации руководитель приспосабливается к различным ситуациям, которые могут сменятся на другие.

Модель Фидлера Ф. [2] явилась важным вкладом в развитие всей теории управления, так как она впервые сосредоточила внимание на ситуации и выявила три фактора, влияющие на поведение руководителя: отношения между руководителем и членами коллектива, определила структуру задачи, установила должностные полномочия. Фидлер считал, что каждой ситуации соответствует свой стиль руководства, а стиль того или иного руководителя остаётся, в целом, постоянным.

Проанализировав работы автора, согласиться с ними полностью нельзя, поскольку стиль руководства не может оставаться постоянным. В каждом стиле как в авторитарном, так и в демократическом, так и в либеральном есть свои особенности, благодаря которым в разных ситуациях можно принимать совершенно разные способы решения данной проблемы.

Иногда возникают моменты в организации, когда не будет уместно использовать авторитарный стиль или демократический. Однако, неправильно выбранный стиль управления может привести к непониманию между подчиненными и руководителем, что в последствии, приведет организацию к убыточному состоянию. Но также нельзя полностью не согласиться с теорией Фидлера Ф., поскольку в современном мире целесообразно объединение стилей руководства (авторитарный стиль с демократическим или демократический с либеральным), что изображено на рисунке 1.

Таким образом, объединение авторитарного стиля руководства с демократическим предполагает, что единолично руководитель может принять решение, а способы его решения доверить сотрудникам, или наоборот коллектив может находить разные решения ситуации, а руководитель утверждает одно. Благодаря такому стилю управления в организации будет соблюдаться порядок и хорошие отношения между руководителем и подчиненными.

Объединение либерального и демократического стиля предполагает максимальную свободу при минимальном контроле. Руководитель не ставит четкие задачи перед своими сотрудниками, а дает им советы. Такой стиль руководства подойдет больше там, где трудятся профессионалы и каждый знает свое дело.

Объединение авторитарного с либеральным стилем, даёт максимуму свободы подчиненным, но при этом руководитель требует положительных результатов, не вникая в проблемы и не возлагая на себя ответственность.

Следовательно, смешивание стилей управления приводит к более эффективной работе всего персонала, организации и приспособлению ее к современным условиям функционирования.

Формирование правильного стиля руководства в организации помогает сохранить и закрепить в сознании каждого члена коллектива правильное отношение к миссии организации, мотивационной политике, качеству труда, производительности, планированию. Можно утверждать, что стиль руководства и поведение подчиненных тесно взаимосвязаны между собой. Успех реализации целей предприятия в максимальной степени зависит от поведения подчиненных и степени их зрелости, а также стиля управления. Авторитет и харизма руководителя позволят скорректировать поведение каждого сотрудника. Ведь отдельные личности могут выступать в роли оппозиции и вносить дисгармонию во время работы и выполнения поставленных задач.

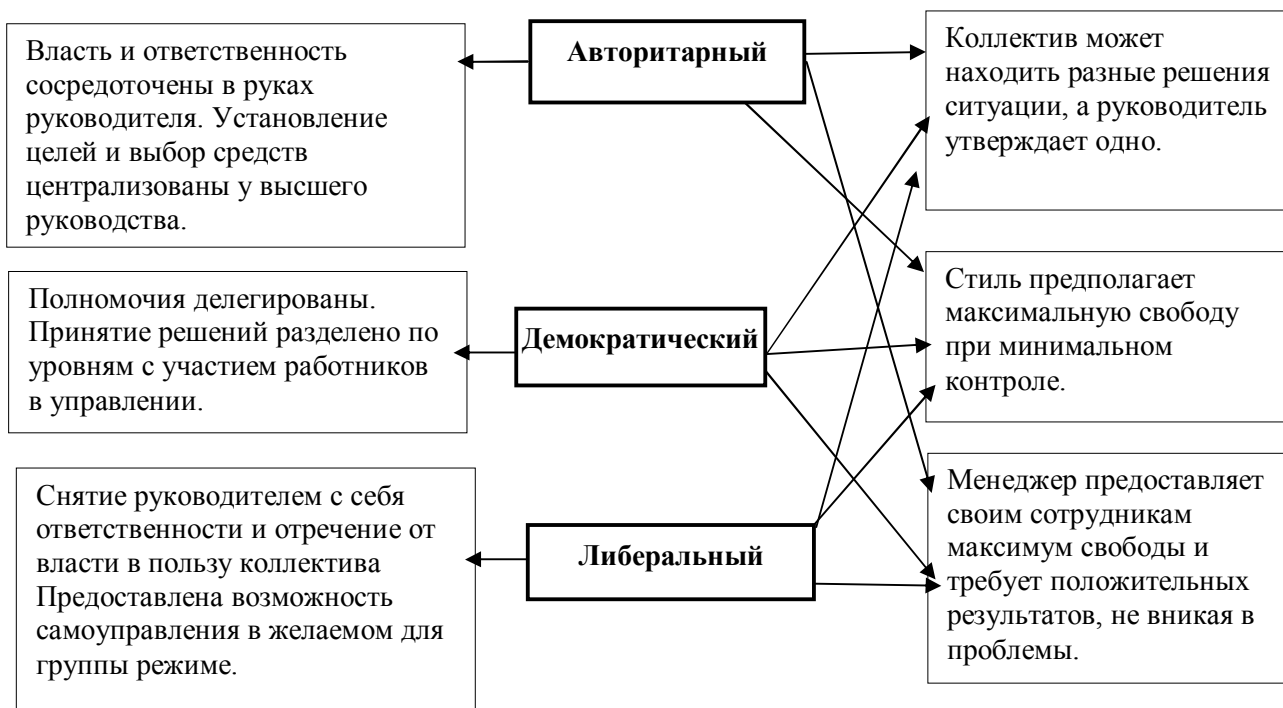


Рисунок 1 — Синтез стилей руководства

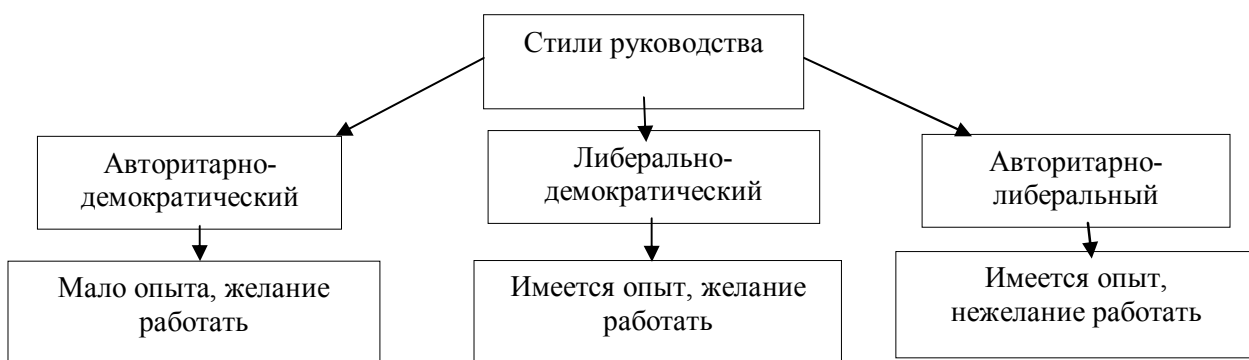


Рисунок 2 — Влияние стиля руководства на поведение подчиненных

Как отмечалось ранее, изменение внешней среды непосредственно влияет на стиль работы руководителя, следовательно, стиль руководства влияет на изменение поведения подчиненных. Существуют следующие манеры поведения сотрудников на предприятии, в зависимости от стиля работы их руководителя.

В то время, когда у подчиненных мало опыта в работе, но они имеют желание что-либо делать, проявляют желание, руководитель использует авторитарно-демократический стиль руководства. Благодаря тому, что управленец будет давать четкие указания своим подчиненным и контролировать их деятельность, сотрудники будут набираться большего опыта в работе. При использовании данного стиля руководства, подчиненные в организации приобретают способность четкого выполнения поручений руководителя, что приводит к изменению их поведения. Сотрудники уже полны опыта и имеют желание работать, генерировать новые идеи для повышения эффективной работы организации.

Когда подчиненные могут и хотят работать, целесообразно было бы использовать либерально-демократический стиль управления. Именно данный стиль способствует самореализации, раскрытию полноценного трудового потенциала каждого сотрудника, что влияет на развитие организации в целом. Руководитель предоставляет полную свободу своим подчиненным, благодаря чему, они предлагают новые идеи для решения задач предприятия и дос-

тижения его главной цели. Отношения между руководителем и его подчиненными становятся более открытыми и доверительными.

Когда у сотрудников имеется опыт, но они не хотят работать, руководитель использует авторитарно-либеральный стиль управления. Благодаря применению данного стиля, руководитель мотивирует своих подчиненных, что помогает вернуть им желание работать во благо организации. Такой стиль оказывает огромное влияние на подчиненных, их поведение начинает меняться в лучшую сторону, трудовой потенциал возрастает, работа становится более продуктивной и эффективной.

Таким образом, руководитель оказывает колоссальное влияние на поведение своих подчиненных прибегая к разным стилям работы. Поэтому менеджеру следует подбирать правильный стиль руководства организацией, который приведет к повышению эффективности функционирования при любой возникающей ситуации.

Выводы. Проанализировав влияние стиля работы менеджера относительно поведения его подчиненных, акцентируем на том, что руководители должны особо уделять внимание человеческим качествам своих подчиненных, их возможности разрешать трудности. Высокие темпы морального старения и стабильные изменения, заставляют управленцев быть постоянно готовыми к проведению технических и координационных реформ, а так же к изменению стиля руководства. Руководитель сумеет в определенной ситуации изучить, подобрать и дать оценку итогам от применения той или иной манеры поведения.

Вследствие грамотно выбранного стиля управления, руководитель налаживает атмосферу всего коллектива организации и настраивает на дальнейшую продуктивную работу. Если всё предприятие функционирует довольно результативно и стабильно, в таком случае можно заметить, то что кроме поставленных целей, достигается и что-то иное, например, понимание и удовлетворение деятельностью в организации.

Подводя итоги выше сказанному, получаем, что эффективный менеджер должен обладать всеми стилями руководства. Только тот руководитель, который имеет возможность стремительно изменять стиль управления на другой, может способствовать успешной работе организации и последующему её развитию.

Проанализировав влияния стиля работы менеджера на изменения поведения подчиненных, можно сказать, что правильно подобранный стиль управления может помочь создать отличные взаимоотношения управленцам с подчиненными. Благодаря чему, сотрудники начнут более качественно выполнять свою работу, что поспособствует как повышению объемов реализации продукции, так и созданию положительного имиджа организации.

Список литературы

1. Кузнецов, И. Н. Эффективный руководитель : учебно-практическое пособие / И. Н. Кузнецов. — М. : Дашков и У, 2012. — 596 с.
2. Павлов, В. П. Проблема формирования нового стиля управления в менеджменте / В. П. Павлов. — М. : Изумруд, 2015. — 150 с.
3. Варгина, М. К. Направления совершенствования работ по управлению качеством в регионах мира / М. К. Варгина. — М. : Сертификация, 2004. — 645 с.
4. Любинова, Н. Г. Менеджмент — путь к успеху / Н. Г. Любинова. — М. : ВО Агропромиздат, 1992. — 480 с.

© *Закутаева Д. А.*
© *Коцалан С. А.*

2nd year student of the direction of training “Management” Zakutaewa D. A., Candidate of economic Sciences, associate Professor Kotsalap S. A. (SEI HPE LPR “Donbass State Technical University”, Alchevsk, LPR)

INFLUENCE OF STYLE OF WORK OF THE MANAGER ON THE BEHAVIOR OF ITS SUBMINED

The main styles of work of the manager are considered and the analysis of influence of style of the head on behavior of subordinates is carried out. It is proposed to synthesize leadership styles.

Key words: *management style, Fiedler model, behavior of subordinates, management, synthesis.*