

УДК 303.01 DOI: 10.14451/1.232.526

Стиль управления и возможности его формирования

© 2024 **Забелин Борис Федорович**

Кандидат экономических наук; доцент, Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли. Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Россия, Санкт-Петербург.

E-mail: zabelinbf@mail.ru

© 2024 **Мошнов Александр Николаевич**

Кандидат экономических наук, доцент. Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет ЛЭТИ им. В. И. Ульянова (Ленина), Россия, Санкт-Петербург.

E-mail: amoshnov@mail.ru

© 2024 **Никишин Вадим Михайлович**

Кандидат экономических наук, доцент. Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет ЛЭТИ им. В. И. Ульянова (Ленина), Россия, Санкт-Петербург.

E-mail: vadem1960@yandex.ru

Ключевые слова: стиль, стиль руководства, факторы, влияющие на стиль руководства, отличительные черты современного руководителя, позитивный стиль управления.

В статье рассмотрены и даны определения понятиям «стиль» и «стиль руководства». Рассмотрена классификация стилей и возможность формирования, отмечены факторы, влияющие на формирование стиля руководства современного менеджера.

Понятия «стиль» и «стиль руководства» не являются однозначными и строго научными, границы их применения расплывчаты. Вероятно, поэтому на данную тему уже много написано [1; 5], но интерес не иссякает. Если исходить из того, что «стиль – это сам человек», то проблема эта не управленческая, общегуманитарная, философская. Так что же такое стиль управления и возможно ли его сознательное формирование?

Под стилем обычно понимается и совокупность признаков, характерных черт, и набор приемов, методов какой-либо деятельности, и то, и дру-

гое вместе взятое. Разные авторы включают в определение стиля или набор общих признаков, или совокупность индивидуальных черт, манер, почерков поведения (Анкудинов Ю. А., Гвишнани Д. М., Дзарасов С. С., Кабушкин Н. И., Карпунин М. Г., Комаров Е. И., Линчевский Э. Э., Омаров А. М., Улыбин К. А., Шепель В. М. и др.). Большое разнообразие подходов можно отметить и при определении стилей управления (руководства, администрирования, менеджмента). Многогранность определения стиля объясняется сложностью явлений и процессов, которые отражаются в данном понятии.

Управленческая, руководящая деятельность предполагает целенаправленное воздействие субъекта на объекты управления посредством определенных методов, оформленных стилем. Конечно, учитывается и обратная связь. Любая деятельность может характеризоваться с точки зрения ее формы и содержания. Поэтому обычно используется сочетание «стиль и методы» деятельности, управления. Конкретный стиль менеджмента содержит в себе три уровня черт или составляющих:

- общие или всеобщие, присущие всем видам управления;
- особенные, специфические для данной страны, отрасли, сферы управления или фирмы черты;
- единичные, индивидуальные черты управленческой деятельности конкретных менеджеров.

Можно согласиться с тем, что любой стиль тождественен определенному типу управления. Стиль руководства людьми – это типичная форма организации методов управления. Стиль активно отбирает, изменяет методы руководства, определяет цели и приоритеты. Такими образом, стиль определяет не только форму, но и структуру управленческой системы, взаимосвязи ее элементов, иерархию методов управления.

Очевидно, что стиль управления – это такое сложное явление, которое через внешние, часто случайные стороны утверждает существенные и необходимые связи и методы в системе менеджмента. Стиль управления – это его мера, то есть качественная и количественная определенность. Это рамки, в которых существует относительно устойчивая совокупность форм, видов, методов и средств руководства. Преобладание тех или иных методов и форм управления создает особый стиль менеджмента. «В настоящее время стиль – это система постоянно применяемых методов руководства, своего рода почерк действий менеджера. Стиль руководства совокупность наиболее характерных и устойчивых методов решения типовых проблем и задач, реализуемых в практической

деятельности конкретных менеджеров» [4].

Таким образом, стиль руководства – это характеристика управления со стороны его типа, общих, особенных и единичных черт, это проявление принципов и закономерностей управления, это форма организации методов, внутренняя структура и своеобразная мера менеджмента, а также характеристика субъекта управления. Для эффективной управленческой деятельности надо владеть ее стилями, а для этого надо их знать. Известны разные виды классификации стилей в зависимости от их оснований. Отметим только некоторые типы стилей.

Так по степени общности различных черт руководства выделяют стили управления:

- общий (всеобщий);
- особый (специфический);
- единичный (индивидуальный почерк, манера).

Все три стиля имеют свое соотношение объективных и субъективных компонентов. На практике стиль любого управления содержит разные элементы указанных стилей.

В своей работе менеджер должен отвечать на определенные требования, вызовы среды, на условия своего положения в мире, в социуме, в бизнесе, в малой группе [2]. Совокупность средовых условий формирует как минимум следующие стили руководства:

- интернациональные, глобальные стили, формируемые международной кооперацией и разделением труда, мировой управленческой культурой;
- региональные, национальные и политико-идеологические стили, формируемые геополитической, общественно-политической, и религиозной средой деятельности тех или иных стран, групп стран и народов;
- по ближайшим, непосредственным внешним условиям можно выделить отраслевой, ведомственный, местный, фирменный, групповой и т. д. стили.

Ясно, что стиль управления менеджера складывается под воздействием всех внешних обстоя-

тельств.

В зависимости от различных подходов к субъекту организаторской деятельности также может быть предложено несколько типов классификации стилей. В большой степени стиль зависит от того, кому он принадлежит, менеджеру какого уровня. По месту руководителя в технологической и административной системе, в иерархии управления как по вертикали, так и по горизонтали можно различить свои особые стили у разных управляющих.

Стили руководства могут быть различными по тому, какие цели в жизни и работе ставит перед собой менеджер. Цели зависят от направленности, мировоззрения, потребностей, интересов и ценностей личности. В иерархии целей могут по-разному сочетаться общественные, корпоративные и личные устремления. Стиль управления может включать как гуманистические, альтруистические, так и противоположные элементы. Часто выделяют карьеристско-эгоистический, карьеристско-деловой, властолюбивый, иждивенческий, имитационный, корыстный стили управления.

Не вдаваясь в детали, отметим, что со стороны субъекта можно классифицировать управленческий стиль по обязанностям и функциям в процессе руководства [1]. Общий стиль как бы распадается на производственно-экономический, организационно-управленческий, социально-воспитательный стили менеджера.

По основным функциям управления это, например, стили аналитический, планирования, распределения функций, оперативный, принятия решений. Считается, что последний может быть авторитарным, демократическим, либеральным [8], анархическим или рассудительным, решительным, спонтанным, уклоняющимся. Кроме того, стиль будет зависеть от степени единоначалия, самостоятельности, дисциплины, централизма, коллегиальности в принятии решений.

Продолжим известную классификацию по функциям менеджмента. Это стили работы с кадрами,

контроля, снабжения и сбыта, учета и финансовой деятельности, делопроизводства и отчетности, делового общения и переговоров, инноваций и НИОКР, разрешения противоречий и конфликтов, поощрения и наказания, связей с общественностью и другие.

Как уже отмечалось, в стиле управления отражаются все человеческие и деловые качества руководителя. Каковы характерные черты, способности менеджера, таков и стиль его руководства.

Во-первых, это стиль проявления мировоззренческих, духовных, политико-идеологических качеств, которые могут влиять в разной мере.

Во-вторых, это стиль осуществления деловых, профессиональных качеств. Стиль профессионала демонстрирует совокупность черт, знаний и умений, способностей и приемов руководства. Это умелый, деловитый, знающий, компетентный, предприимчивый, инициативный и другие стили.

В-третьих, это стиль проявления нравственно-психологических качеств. Этические стили во многом характеризуют отношения, складывающиеся между руководителями разных уровней, подчиненными и контрагентами. Это, например, дружественный, криминальный, враждебный, подбострастный, лживый, официозный, неформальный стили.

В научной литературе часто приводится управленческая решетка Блэйка Мутон, которая различает руководителей, сосредоточенных на работе (на задаче), и тех, кто сосредоточен на человеке (на отношениях). Такой подход учитывает и личные, и общественные, и профессиональные особенности менеджера. Эффективный стиль должен сочетать внимание к подчиненным и к производству [1–4; 8].

Очевидно, что способности и задатки личности также формируют своеобразие стилей руководства. Так, физические способности и состояние здоровья руководителя влияют на его утомляемость, выносливость, выдержку, устойчивость

к стрессам и на другие качества. Кроме того, стиль руководства зависит от психической расположенности, подготовленности, воспитанности и т. п. Любому руководителю необходимо развивать коммуникативные, интеллектуальные, волевые, профессиональные способности, творческий подход к делу и т. д. Способности к руководству включают в себя также умственные, организаторские, педагогические задатки и умения личности.

Стиль руководства формируется также в соответствии с индивидуально-психологическими особенностями и способностями личности к восприятию, вниманию, памяти, воображению, мышлению, интуиции, обучению, самоконтролю и т. п. Так, Дилтс Р. выделяет три стиля мышления в лидерстве и решении проблем: «мечтатель», «реалист», «критик» [2].

Несомненно, на стиль управления влияют также социально и биологически обусловленные черты личности, как привычки, привязанности, вкусы, симпатии, темперамент, а также сила, подвижность, уравновешенность психики. Стиль менеджмента зависит от честности, оптимизма, общительности, совести, доброты, скромности, трудолюбия или, напротив, от отсутствия этих качеств. Можно говорить о жестком, беспринципном или оптимистическом стиле управления. Добавим, что сила проявления способностей, характера, таланта будут влиять на яркость стиля.

Чтобы эффективно управлять, проявляя тот или иной стиль, надо знать, чем ты управляешь, то есть надо учитывать особенности коллектива и его членов. Коллектив, персонал выступает как среда деятельности менеджера, как объект и как соучастник управления.

На стиль руководства влияют традиции коллектива, его внешние и внутренние связи, подчиненность, наличие профсоюзов и т. д. Стили управления в коллективах различных отраслей, с разным уровнем технологий, в разных экономических условиях будут отличаться. Кроме того, важную роль играют половозрастные, профессионально-квалификационные и органи-

зационные параметры первичного коллектива, где и формируется стиль руководства. Субъект руководства меняется в зависимости от его объекта. В результате получается более сложный, интегральный стиль менеджмента.

Стиль руководства будет зависеть также от потребностей, интересов, целей как коллектива в целом, так и его членов. При выработке собственного стиля руководитель должен знать состав и особенности своих подчиненных, а также микроструктуру коллектива, его неформальных лидеров, психологический климат и т. п. От состояния коллективных качеств, от уровня формальных и неформальных отношений, конформизма, самоуважения, общественного мнения зависит конкретный стиль менеджмента.

Объемное представление о стилях руководства, лидерства дает ситуационный подход. Смысл его в том, что управляющий должен уметь вести себя по-разному в разных ситуациях, которые формируются средой, коллективом, руководителем и сложностью задач [1]. Согласно Херси, лидерство зависит от готовности коллектива к решению задач. Готовность определяется как степень способности и желания сотрудников выполнить определенную задачу. Выделяют четыре стиля ситуационного лидерства, в соответствии с четырьмя уровнями готовности:

- стиль первый – случай недостатка у сотрудников как способности, так и желания;
- стиль второй – наличие у сотрудников некоторых способностей и некоторый желаний;
- стиль третий – у сотрудников есть способности, но нет желания;
- стиль четвертый – у сотрудников имеются в наличии и способности, и желания [2].

Известно, что стиль и методы неразрывно связаны как форма и содержание. Методы управления складываются в стиль, а стиль – это и есть совокупность методов со спецификой их применения. Следовательно, можно классифицировать стили руководства в зависимости от преобладания использования тех или иных методов.

Количество методов управления и их соче-

таний, а, следовательно, и стилей – огромно. Однако обычно выделяют прямые и косвенные, экономические, социально-психологические, административно-принудительные или организационно-распорядительные методы.

Ясно, что ни один метод и стиль не существуют в чистом виде, поэтому названия и классификация стилей условны. В конкретном стиле управления сосуществуют различные методы, элементы разных стилей.

Обратимся теперь к возможностям формирования стилей управления. Исходя из того, что стиль руководства есть интегральная характеристика конкретного субъекта деятельности, формирование стиля тождественно обучению, образованию, подготовке менеджера. Как уже отмечалось, на стиль управления влияет большее количество факторов – практически все жизненные обстоятельства. Можно утверждать, что стиль руководства – это результат социализации, это личность менеджера. Поэтому вопрос формирования стиля является аспектом более широкой проблемы воспитания, обучения, образования личности. Здесь нет возможности рассматривать различные философские и научные взгляды на соотношение социального и биологического, врождённого и приобретённого, общего, особенного и единичного в человеке. Остаются в стороне как вопросы предопределённости (судьбы, астрологии), так и педагогические проблемы переобучения взрослых.

Понимая сложность проблемы, можно утверждать, что, с одной стороны, формирование стиля деятельности – чрезвычайно трудная задача, так как изменить глубинные и уже укоренившиеся черты личности практически невозможно. Вряд ли из злобного, жадного тирана получится добрый, щедрый, демократичный менеджер. С другой стороны, социализация личности продолжается всю жизнь, изменение каких-то поверхностных, вторичных качеств вполне возможно. Главное – стремление самого управления к совершенствованию собственного стиля руководства.

Следует отметить, что нет универсальных, абсолютных, пригодных на все случаи стилей управления. Однако для каждой конкретной управленческой ситуации можно представить наиболее адекватный и, соответственно, наиболее эффективный стиль руководства. У каждого администратора есть свой, чаще всего стихийный, стиль деятельности, который всегда можно попытаться улучшить, сделать более осмысленным и действенным.

Из анализа и классификации стилей видно, что на деятельность менеджера, на его индивидуальный стиль воздействуют три основные группы факторов. Во-первых, это многообразные внешние, средовые и организационные обстоятельства, общие условия жизни и работы. Во-вторых, это воздействие со стороны управляемого коллектива, его всевозможных качеств, психологического климата. В-третьих, это факторы, которые группируются вокруг личности и должности руководителя, его качества и методы управления [6; 7]. В динамике все это создает управленческие ситуации, вызовы. Следовательно, для формирования стилей надо знать и стремиться овладеть тремя указанными группами явлений. Добавим, что принципы управления также можно рассматривать как обобщенный теоретико-методический фактор среды, влияющий на стиль.

Итак, формирование стиля осуществляется через изменение внешней среды, условий деятельности, ситуаций, и внутренней среды организации, благодаря использованию тех или иных экономических законов, принципов методов управления. Вторым фактором являются разнообразные особенности первичного коллектива, воздействие подчиненных на менеджера. Кроме того, стиль формируется через сознательное изменение различных качеств управления и методов его работы путем воспитания, обучения, стажировки, ФПК, самосовершенствования и т. п.

Абстрактная схема формирования стиля в принципе проста. Надо знать цель, тот набор качеств и умений, который необходим менеджеру

в данной ситуации. Во-вторых, надо знать реальное положение, то есть свойства, которые имеются у руководителя и уровень его развития. В конечном итоге, надо убрать или ослабить вредные, мешающие характеристики управления и воспитать, усилить полезные. Понятно, что в реальной жизни формирование желательного

стиля менеджмента задача с множеством неизвестных. Поэтому создание позитивного стиля невозможно без адекватной самооценки, без определенных знаний, без сознательного управления этим процессом, без работы руководителя над собой.

Библиографический список

1. Глухов В. В. Менеджмент: конспект лекций. – 2-е изд. – СПб. : Издательство Политехнического университета, 2018. – 308 с.
2. Дилтс Р. НЛП: навыки эффективного лидерства. – СПб. : Питер, 2002.
3. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента : Учебное пособие. – Минск : Новое знание, 2001.
4. Кнорринг В. Н. Теория, практика и искусство управления : Учебник для ВУЗов. – М. : Норма-Инфра, 1999.
5. Менеджмент : Учебное пособие для ВУЗов / под ред. Ю. В. Кузнецова. – СПб., 2001.
6. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М. : Дело, 2000.
7. Омаров А. М. Руководитель. Размышления о стиле управления. – М., 1984.
8. Содержательный аспект тенденции к отражению действительного результата управления / А. А. Белостоцкая [и др.]. – 2016. – С. 42–46.