

Урок _____ Тема: Формирование стиля управления и факторы его определяющие

Формирование стиля руководства - сложный процесс, в котором присутствует большое количество субъективных и объективных факторов.

Стиль формируется как осознанная потребность поиска методов и форм перехода от эмоционального, иррационального к рациональному познанию среды, условий деятельности, преодоления противоречий в процессе постановки и достижения целей.

При выборе стиля управления, который включает стиль мышления, стиль поведения, манеру общения, стиль речи, технику личной работы, структуру затрат рабочего времени, надо учитывать множество факторов, но прежде всего, наряду с ситуативными характеристиками, необходимо учитывать еще три фактора:

- Решаемые сотрудниками задачи.

Для стереотипных, рутинных, повторяющихся задач допустимы авторитарные формы управления, но при условии, что требуется только поверхностное общение руководителя с подчиненными, как и работников между собой. Для сложных неповторяющихся задач творческого характера необходимыми являются демократические формы управления.

- Уровень квалификации работников и руководителя.

Интегрально-демократический стиль требует от сотрудников высокого образования: им делегируются компетентность и полномочия по решению многих задач.

- Характер мотивации сотрудников.

При авторитарном управлении определенных успехов можно добиваться лишь в коллективах из менее квалифицированных работников только путем распределения материальных благ.

Успешность выбора стиля определяется тем, в какой степени руководитель учитывает способность и готовность подчиненных к исполнению его решений, традиции коллектива, а так же оценит и свои возможности, такие как уровень образования, стаж работы, психологические качества. Но выбор стиля в немалой степени зависит так же от подготовки и поведения подчиненных.

На формировании стиля руководства сказывается также уровень иерархии управления, вид деятельности (линейный, функциональный) и конкретные ситуации (руководитель может быть автократом в одних ситуациях и демократом - в других).

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

Разделяют объективные и субъективные факторы формирования стиля руководства.

Объективные факторы определяют только основу стиля, которая имеет свои особенности для каждого уровня иерархии. Решающая роль в формировании стиля управления на этой основе принадлежит руководителю и параметрам ситуации.

Субъективные стилеобразующие факторы не сводятся только к ресурсам личности субъекта управления. К ним примыкают характеристики: трудового коллектива, производственного процесса, хозяйственных и рыночных ситуаций. Субъективные факторы обуславливают разнообразие проявлений стиля управления. Эти факторы определяют или объясняют технологию принятия управленческих решений. Разнообразие индивидуальных стилей - следствие разнообразия единичных факторов и причина разнообразия стиля аппарата управления.

Единство стилеобразующих факторов проявляется во взаимодействии:

- информационных, социальных, организационных, коллективных, технико-технологических условий управления на предприятии;
- функций управления различных уровней системы;
- применяемых руководителем принципов и методов управления;
- руководителей различных уровней и подразделений.

Всеобщие стилеобразующие факторы вытекают из самой природы общественного труда, порождены кооперацией труда и являются объективными, но не существенными предпосылками стиля управления. К числу таких факторов следует отнести принципы системности, иерархичности, необходимого разнообразия, обратной связи.

Систему основных факторов формирования стилей управления можно представить в виде схемы



Чем дальше от стиля управления в иерархии отношений находятся стилеобразующие факторы, тем более опосредованное влияние их на формы этих отношений, и наоборот. В этой связи становится очевидным, что характеристики субъектов управления есть вместе с тем и непосредственные факторы формирования стилей управления.

Среди особенных факторов выделяются:

- распределение полномочий;
- установление ответственности;
- характер процесса принятия решений;
- используемые методы руководства;
- организация труда;
- заинтересованность в образовательном и профессиональном росте подчиненных.

Эффективность стилей руководства

Эффективность стилей руководства по отдельным элементам деятельности организации можно представить в виде таблицы.

Таблица 1. Эффективность стилей

Слагаемые эффективности	Авторитарный стиль	Демократический стиль	Либеральный стиль
Эффективность достижения цели	Обеспечивает выживание в случае кризиса; Снижение убытков при работе в условиях дефицита; Малые затраты на менеджера; Низкая мотивация сотрудников в экономии ресурсов	Использует рыночные шансы для заинтересованных сотрудников; Снижение убытков при отсутствии менеджера; Большие затраты на координацию работ; Высокая мотивация сотрудников в экономии ресурсов	Предоставляется сотрудникам полная свобода действий для работы и самореализации; Высокие затраты на протяжении всей деятельности организации; Плохая координация работ; Низкая мотивация сотрудников

Эффективность выполнения работ	Быстрое решение; Использование творческого потенциала только лидера; Четкое расположение ролей; Зависимость от лидера	Медленное решение; Использование творческого потенциала лидера и сотрудников; Неясное разделение ролей; Независимость от лидера	Медленное решение; Использование творческого потенциала только сотрудников; Отсутствие разделения ролей; Независимость от лидера
Социальная эффективность	Потеря инициативы среди сотрудников; Только организованная забота о молодежи	Инициативность, предприимчивость сотрудников; Более высокая заинтересованность в будущей смене менеджеров	Инициативность, предприимчивость сотрудников; Отсутствие какой-либо заинтересованности и заботы о персонале и его развитии.

У каждого стиля руководства есть недостатки и преимущества, но, возможно на конкретном предприятии какие-то из недостатков не будут иметь большого значения:

- в одних организациях инициативность и использование творческого потенциала не будут актуальны, а жесткий контроль качества работы или быстрое принятие решения будет намного важнее;

- в других - не нужно четкое разделение труда или строгий контроль руководителя, а сплоченность коллектива, инициативность имеют первостепенное значение.

Все это необходимо учитывать при формировании стиля руководства на предприятии.

СОСТАВИТЬ КОНСПЕКТ
ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ по WhatsApp