

Н. Н. КОЗАК

Стиль управления и этика топ-менеджера

БИБЛИОТЕКА ТОП-МЕНЕДЖЕРА



Н. Н. Козак
Стиль управления
и этика топ-менеджера.
Библиотека топ-менеджера

*http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=21617922
ISBN 9785448330681*

Аннотация

Рекомендовано в качестве справочника и учебного пособия топ-менеджерам, руководителям организаций и предприятий любой формы собственности, главам и специалистам муниципальных образований, студентам образовательных учебных заведений, слушателям курсов переподготовки и повышения квалификации, менеджерам по кадрам.

Содержание

Глава 1 Стиль управления и этика менеджера	5
понятие о стилях управления	5
Одномерные стили управления	11
Конец ознакомительного фрагмента.	15

**Стиль управления
и этика топ-менеджера
Библиотека топ-менеджера
Н. Н. Козак**

© Н. Н. Козак, 2016

ISBN 978-5-4483-3068-1

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Глава 1 Стиль управления и этика менеджера

понятие о стилях управления Общие закономерности межличностных отношений

В процессе профессиональной деятельности следует учитывать закономерности, определяющие особенности межличностных взаимоотношений.

Закономерности межличностных отношений – объективно существующие, важные связи явлений, возникающих в межличностном общении и накладывающие значительный отпечаток на его характер.

Среди таких закономерностей можно назвать следующие:

≈ закономерность неопределенности отклика;

≈ закономерность неадекватности отображения человека человеком и неадекватности самооценки;

≈ закономерность искажения смысла информации;

≈ закономерность психологической самозащиты и др.

Действия закономерности *неопределенности отклика* можно пояснить с помощью одной из теорий процесса мо-

тивации трудовой деятельности о вознаграждении – модели Портера – Лоулера.

Внешнее вознаграждение – это предметы или состояния, представляющие ценность для человека, приданные ему извне и побуждающие его к определенным действиям: похвала руководителя, премия, продвижение по службе, установление и поддержка нормальных отношений с тем кругом лиц, который является значимым для исполнителя, получение новой профессиональной роли, приобретение эксклюзивных прав и т. п.

Внутреннее вознаграждение – состояние, представляющее ценность для человека: чувство удовлетворенности каким-либо действием, чувство самоуважения. Наряду с внешним вознаграждением оно также может служить побудителем к определенным действиям.

Смысл закономерности *неадекватности отображения* человека человеком и *неадекватности самооценки* состоит в том, что ни один человек не может постичь другого человека, а также самого себя с такой степенью достоверности, которая была бы достаточной для принятия серьезных решений относительно этого человека и относительно самого себя.

Закономерность *искажения смысла информации* действует объективно и тем сильнее, чем большее число людей использует какой-либо массив информации на входе и на выходе любого процесса.

Закономерность *психологической самозащиты* – ведущим мотивом социального поведения является сохранение личного статуса, собственного достоинства человека. По отношению к другим людям мы ставим на первое место, как правило, их внешнюю физическую безопасность, пренебрегая их психологической безопасностью. Однако сам человек придает очень большое значение собственной психологической безопасности и самозащите от посягательств на нее.

Руководство и вид стилей управления

Управленческий стиль – согласование действий руководителя с действиями подчиненных. Успех работы менеджера зависит от очень многих обстоятельств: содержания задачи и сроков ее решения; личности руководителя, стиля руководства, особенностей коллектива или характера подчиненного; специфики сложившейся ситуации и др.

Руководство – это частный случай управления, совокупность процессов взаимодействия между руководителем и подчиненным, деятельность, направленная на побуждение сотрудников к достижению поставленной цели путем воздействия на индивидуальное и коллективное сознание.

Способ реализации поставленных задач можно охарактеризовать как стиль руководства. В 30-е годы немецкий психолог Курт Левин (1890—1947), эмигрировавший из фашистской Германии в США, провел серию экспериментов, на основе которых выделил три ставших классическими стиля руководства: авторитарный, демократический и либе-

ральный. Сейчас те же самые стили руководства обозначаются как директивный, коллегиальный и попустительский.

Под стилем управления понимается манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, позволяющая влиять на них и заставлять делать то, что в данный момент нужно.

В настоящее время существует целый ряд теорий об основах формирования управленческих стилей. Стили управления складываются под влиянием конкретных условий и обстоятельств. В связи с этим можно выделить «одномерные» (обусловленные одним каким-то фактором), и «многомерные» (учитывающие два и более обстоятельств при построении взаимоотношений «руководитель – подчиненный»), стили управления.

«Одномерные» стили управления. К ним относятся: авторитарный (или директивный), демократический и либерально-попустительский.

Предпосылки построения различных «одномерных» стилей управления содержатся в теориях «Х» и «У» Дугласа Мак-Грегора. Так, согласно теории «Х», люди изначально ленивы и при первой же возможности избегают работы. У них полностью отсутствует честолюбие, поэтому они предпочитают быть руководимыми, не брать на себя ответственности и искать защиты у сильных. Чтобы заставить людей трудиться, нужно использовать принуждение, тотальный контроль и угрозу наказаний.

По мнению Мак-Грегора, люди таковы не по своей природе, а вследствие тяжелых условий жизни и труда, которые начали меняться к лучшему лишь со второй половины XX в. В благоприятных же условиях человек становится тем, кем он есть на самом деле, и его поведение отражается теорией «У». В соответствии с ней люди готовы брать на себя ответственность за дело, охотно включаются в процесс самоуправления и самоконтроля, в творчество.

«Многомерные» стили управления. В моделях, отражающих различные подходы к пониманию проблемы воздействия внешних факторов на поведение руководителя и подчиненных, делается попытка определить различные стили управления с помощью различных переменных факторов, которые создают разные ситуации. Модели ситуационного управления имеют существенные различия по набору рассматриваемых стилей управления, ситуационных факторов и путей нахождения связи между ними, а также по определению эффективности самого руководства.

Фактором, определяющим управленческий стиль, являются *методы организации деятельности исполнителей*.

Многообразные управленческие стили редко выступают в чистом виде, наблюдаются различные особенности проявления и формы их смешения. Например, авторитарный по сути своей руководитель внешне ведет себя достаточно демократично. И наоборот: вполне демократичный по внутренним убеждениям руководитель внешне проявляет неува-

жительное поведение в общении с коллегами и подчиненными, что связано с его недостаточной воспитанностью и неумением правильно себя вести в коллективе.

Существенное влияние на проявление стиля руководства оказывает *специфика ситуации*, своеобразие решаемых задач, квалификация и сплоченность членов коллектива и др. Например, в критической для фирмы ситуации даже демократичный руководитель будет вынужден использовать более жесткие методы управления коллективом.

Руководителю приходится работать с людьми весьма различными по культурному и образовательному уровню, взглядам на жизнь, эмоциональному и личностному складу. В соответствии со сложившейся ситуацией и степенью зрелости коллектива, как правило, применяются отдельные методы из всех стилей. Как правило, демократическое и авторитарное руководство имеет примерно равные показатели продуктивности. Чем ниже квалификация и культура работника, тем легче он воспринимает авторитарный стиль руководства и, наоборот, люди демократичные по своей натуре, эмоциональные и открытые в поведении не смогут сработать с жестким руководителем, требующим беспрекословного подчинения.

Одномерные стили управления

Авторитарный стиль

Авторитарный, или директивный, стиль руководства характеризуется высокой централизацией руководства, единоначалием в принятии решений, жестким контролем за деятельностью подчиненных. Интересы сотрудников во внимание не принимаются. В общении с людьми преобладает четкий язык, неприветливый тон, резкость, нетактичность и даже грубость.

Основой авторитарного или директивного стиля является сосредоточение всей власти и ответственности в руках руководителя, что дает ему преимущество в установлении целей и выборе средств их достижения.

С одной стороны, авторитарный стиль управления проявляется в порядке, срочности выполнения задания и возможности предсказать результат в условиях максимальной концентрации всех видов ресурсов. С другой – формируются тенденции к сдерживанию индивидуальной инициативы и одностороннему движению потоков информации сверху вниз, отсутствует необходимая обратная связь.

Теоретической основой авторитарного стиля управления и его «эксплуаторской» и «благожелательной» разновидностей являются теории «Х» и «У» Дугласа Мак-Грегора.

«*Эксплуататорский*» авторитарный стиль сводится к тому, что руководитель, не доверяя подчиненным и не спрашивая их мнения и советов, единолично решает все вопросы и берет на себя ответственность за все, давая исполнителям лишь указания, что, как и когда делать, а в качестве основной формы стимулирования использует наказание. При эксплуататорско-авторитарном стиле руководства цена ошибок двойная: с одной стороны, экономические потери, а с другой – психологические травмы.

При более мягкой «*благожелательной*» разновидности авторитарного стиля руководитель относится к подчиненным снисходительно, по-отечески, интересуется при принятии решений их мнением. Но даже в случае обоснованности высказанного мнения может поступить по-своему, делая это зачастую демонстративно, чем значительно ухудшает морально-психологический климат в коллективе. При принятии решений он может учитывать отдельные мнения сотрудников и дает определенную самостоятельность, однако под строгим контролем, если при этом неукоснительно соблюдается общая политика фирмы, и строго выполняются все требования инструкции. Авторитарный стиль предпочтительнее для руководства простыми видами деятельности, ориентированными на количественные результаты.

Демократический стиль

Демократический, или коллегиальный, стиль характеризуется стремлением руководителя к выработке решений,

распределению полномочий и ответственности между руководителем и подчиненными. Руководитель коллегиального стиля обсуждает с заместителями и сотрудниками наиболее важные производственные проблемы, и на основе обсуждения вырабатывается решение. При этом всячески стимулирует инициативу со стороны подчиненных. Регулярно и своевременно информирует коллектив по важным для него вопросам. Общение с подчиненными ведет доброжелательно и вежливо. При таком стиле руководства в коллективе создается благоприятный психологический климат.

Демократический стиль управления характеризуется высокой степенью децентрализации полномочий, активным участием сотрудников в принятии решений, созданием таких условий, при которых выполнение служебных обязанностей оказывается привлекательным, а достижение успеха служит для них вознаграждением.

Выделяют две разновидности демократического стиля: *консультативную* и *партисипативную*. В условиях консультативной – руководитель в значительной мере доверяет подчиненным, консультируется с ними, стремится использовать все лучшее, что они предлагают.

Партисипативная разновидность демократического стиля управления предполагает, что руководители полностью доверяют подчиненным во всех вопросах, всегда их выслушивают и используют все конструктивные предложения, организуют широкий обмен всесторонней информацией, при-

влекают подчиненных к поставке целей и контролю над их достижением. При этом ответственность за последствия принятых решений не перекладывается на подчиненных.

Обычно демократический стиль управления применяется в том случае, когда исполнители хорошо, иногда даже лучше руководителя, разбираются в тонкостях работы и могут внести в нее новизну и творчество. Обстановка, создаваемая руководителем-демократом, носит также воспитательный характер и позволяет достигать цели с малыми издержками. Происходит положительный резонанс власти: авторитет должности подкрепляется личным авторитетом.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.