

## **Психологические науки**

УДК: 371.113.1

### **СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ, ИХ ОБУСЛОВЛЕННОСТЬ ОСОБЕННОСТЯМИ ЛИЧНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ<sup>1</sup>**

**Бердыева Д. Ш.** Бухарский государственный университет (Узбекистан, Бухара), e-mail: psixologiya\_jurnali@rambler.ru

**Резюме.** В статье обсуждается вопрос взаимосвязи стиля руководства и его зависимость от особенностей личности руководителя. Описаны различные варианты внутри каждого из классических стилей управления.

**Ключевые слова:** стиль управления, авторитарный стиль, либеральный стиль, демократический стиль.

Вопрос о сущности феномена типа (стиля) руководства представляет не только чисто познавательный интерес, но оказывается принципиально важным и для определения факторов, детерминирующих тот или иной тип, а в практическом плане — для организации целенаправленной работы по повышению эффективности различных типов руководства и по управлению процессом формирования и развития.

Под стилем управления подразумевают совокупность методов, приемов, действий руководителя по отношению к подчиненным в процессе управления.

Стиль управления предопределяется особенностями организации, существующим порядком ведения дел, позицией высшего руководства, преобладающей системой ценностей и типом культуры. На стиль управления влияют человеческие и деловые качества руководителей (знания, энергичность, здравый смысл, способность к инновациям, привычки, особенности речи, жесты, мимика).

Формирование стиля управления определяется объективными и субъективными факторами [3, 39].

---

<sup>1</sup> Материал к публикации представил научный руководитель: Джумаев Улугбек Саттарович, кандидат психологических наук, доцент, заведующий кафедрой психологии и социологии Бухарского государственного университета (Бухара, Узбекистан).

Объективные факторы не зависят от руководителя и, как правило, учитываются им в своей деятельности. К ним относятся стиль руководства вышестоящего руководителя и его здоровье, возрастные, образовательные, социально-психологические характеристики коллектива, особенности решаемых задач.

К субъективным факторам относятся факторы, зависящие от личности руководителя. Это его человеческие и деловые качества, знания и навыки управленческой деятельности, манера поведения.

В психологии управления выделяют следующие основные стили руководства: авторитарный, демократический и либеральный.

Авторитарный стиль управления.

Авторитарный руководитель регламентирует работу подчиненных и почти не представляет им свободы в процессе принятия решений; в качестве мотивации используется чувство страха; очень неохотно делегирует другим сколько-нибудь значимую ответственность. Следствием является низкий уровень морали в коллективе, конфликтность, всеобщая подавленность.

Авторитарность порой позволяет добиваться известной эффективности в кризисных ситуациях, но действенность такого стиля, как правило, кратковременная.

Эффективность использования авторитарного стиля предполагает:

- высокую ответственность,
- строгий самоконтроль руководителя, четкое предвидение;
- развитую способность принятия решений;
- хорошие организаторские способности;
- способность притворять решения в жизнь.

Авторитарный стиль обеспечивает наиболее быстрое принятие решений и мобилизацию сотрудников на их осуществление, позволяет успешнее стабилизировать ситуацию в конфликтных группах. Этот стиль гарантирует эффективность при рутинных работах, а также в условиях низкого профессионального уровня и слабой организации мотивации сотрудников.

Авторитарный стиль руководства имеет несколько различных модификаций.

Патриархальный стиль строится на основе представлений об организации как одной большой семье. Сотрудники в ответ на «отеческую заботу», как ожидается, должны проявлять благодарность, верность и бес-

прекословность. Этот стиль предполагает обращение с подчиненными как с «детьми». Начальник «строг, но справедлив».

Харизматический стиль основывается на вере в особые, уникальные качества руководителя. Этот близок к патриархальному стилю, однако авторитет руководителя основывается на личностных качествах. Руководитель приписывает все успехи к своим достоинствам.

Автократический стиль: руководитель имеет административный аппарат, который не обладает автономией и выполняет решения вышестоящего руководителя.

Бюрократический стиль представляет собой крайнюю форму структурирования и регламентирования поведения сотрудников организации, достигнутого с помощью детального разделения труда многочисленных должностных инструкций и других нормативных документов [5,46].

Авторитарный стиль может быть выражен в деятельности руководителя в разной степени.

Минимальная степень выраженности проявляется в слабом желании быть лидером, неустойчивых командных навыках, самоуверенности, упрямстве, стремлении доводить начатое дело до конца, критиковать отстающих и неспособных подчинённых.

Средняя степень выраженности предполагает хорошие лидерские качества, умение командовать действиями подчиненных, требовательность и настойчивость, стремление воздействовать на коллектив силой приказа и принуждением, целеустремленность и эгоизм, поверхностное отношение к запросам подчиненных, нежелание слушать предложения заместителей.

Высокая степень - раскрывает ярко выраженные лидерские качества и стремление к единоличной власти, непреклонность и решительность в суждениях, энергичность и жесткая требовательность, неумение учитывать инициативу подчиненных и предоставлять им самостоятельность, чрезмерную резкость в критике и предвзятость в оценках, честолюбие и низкую совместимость с заместителями, злоупотребление наказаниями, игнорирование общественным мнения.

Либеральный стиль управления.

Либеральный стиль, когда руководитель минимально участвует в управлении, старается избежать персональной ответственности - рабочая группа сама устанавливает цели и сама их решает. Либеральный стиль

может быть эффективным в организациях с высокими технологиями и специализированных организациях.

Модификации стиля:

- либерально - попустительский;
- либерально - бюрократический.

Либерально - попустительский стиль, когда руководитель ставит перед исполнителями проблему, обеспечивает необходимые организационные условия для работы, определяет границы решения, а за собой он оставляет функции консультанта, эксперта, оценивающего полученные результаты.

Либерально-бюрократический стиль: руководитель устраняется от дел, передает их в руки «выдвиженцев», которые от его имени управляют коллективом, применяя авторитарные методы. Сам руководитель лишь делает вид, что власть находится у него в руках.

Либеральный стиль может быть выражен в деятельности руководителя в разной степени

Минимальная степень выраженности проявляется в неустойчивом желании работать с людьми, неумении ставить перед подчиненными задачи и решать их совместно, неуверенности и нечеткости в распределении обязанностей, импульсивности в критике недостатков подчиненных, слабой требовательности и ответственности.

Средняя степень выраженности отражает стремление переложить свои обязанности на заместителей, пассивность в руководстве людьми, нетребовательность и доверчивость, податливость к постороннему влиянию и страх перед необходимостью самостоятельно принимать решения, чрезмерную мягкость к нарушителям, склонность к уговариванию.

Высокая степень - определяет полное безразличие к интересам коллектива, нежелание брать на себя ответственность и принимать сложные решения, нетребовательность и самоустранение от управления, повышенную внушаемость и слабоволие, беспринципность и неумение отстаивать свою точку зрения, отсутствие целей деятельности и конкретных планов, попустительство, заискивание и панибратство.

Демократический стиль управления.

Руководитель доверяет подчиненным, интересуется их мнением при решении большинства проблем, практикует совместное принятие решений. Высокая коммуникабельность в коллективе. Сотруднику поначалу

такой руководитель может показаться неактивным и даже вызвать разочарование.

Демократический стиль управления обеспечивает высокую степень вовлечения сотрудников в работу и, в конечном итоге, высокую производительность труда, как в кратковременном, так и в долговременном плане.

Модификации демократического стиля:

- консультативный;
- парсипативный.

Консультативный стиль, когда в значительной мере руководитель доверяет подчиненным, стремится использовать все лучшее из того, что они предлагают. Стимулирующими мерами являются поощрения, а наказания используются только в исключительных случаях.

Парсипативный стиль построен на участии работников в управлении организацией, применяется, если руководитель уверен в себе, с высоким образовательным и творческим уровнем, умеет ценить и реализовывать творческие предложения. Предоставление работникам возможности автономно (от других членов организации) решать проблемы, разрабатывать новые идеи.

Демократический стиль может быть выражен в деятельности руководителя в разной степени.

Минимальная степень выраженности свидетельствует о слабом стремлении быть ближе к подчиненным, сотрудничать и выслушивать советы помощников, попытке направлять деятельность коллектива через заместителей и актив, некоторой неуверенности в своих командно-организаторских качествах.

Средняя степень выраженности раскрывает устойчивое стремление жить интересами коллектива, проявлять заботу о подчиненных, оказывать доверие заместителям и поощрять их инициативу, реагировать на критику и опираться на актив, умение убеждать и разъяснять приказы, сочетать поощрение и принуждение, использовать просьбы и прислушиваться к предложениям подчинённых, развивать коллективное мнение.

Высокая степень - отражает умение координировать и направлять деятельность коллектива, предоставлять самостоятельность наиболее способным подчиненным, всемерно развивать инициативу и новые методы работы. А также убеждать и оказывать моральную поддержку, быть справедливым и тактичным в споре, изучать индивидуальные качества личности и социально-психологические процессы коллектива, развивать

гласность и критику, предупреждать конфликты и создавать высококонрастенную атмосферу в коллективе.

Таким образом, руководители отличаются различными стилями управления, формирование которых обусловлено, как объективными (стиль руководства вышестоящего руководителя, возрастные, образовательные, социально-психологические характеристики коллектива, особенности решаемых задач, существующий порядок ведения дел, преобладающая система ценностей и тип культуры), так и субъективными (человеческие и деловые качества, знания и навыки управленческой деятельности, энергичность, здравый смысл, способность к инновациям, привычки, манера поведения, особенности речи, жесты, мимика и др.), зависящими от личности руководителя, факторами.

#### **Литература:**

1. Базаров Т.Ю., Беков Х.А., Аксенова Е.А. Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур. - М.: ИПК госслужбы, 1995. - 112 с.
2. Базаров Т.Ю., Калашников М.Ю., Аксенова Е.А. Психологическая диагностика в управлении персоналом. Учебное пособие для сотрудников кадровых служб. / Под ред. Е.А. Климова. - М.: РПО, 1999. - 184 с.
3. Забродин Ю.М. Психология личности и управление человеческими ресурсами. - М.: Финстатинфарм, 2002.- 360 с.
4. Карпов А.В. Психология управления. М., 2004.
5. Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности. Учебное пособие для вузов. - М.: Издательство «Экзамен», 2002. - 256 с.
6. Розанова В.Л. Психология управления: Учебное пособие. - М. ЗАО «Бизнес - школа «Интел - Синтез». 2002.- 400 с.
7. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления. Р. – на – Дону, 1997.

Berdyeva D. Sh. Stili upravljenja, ih obuslovlennost' osobnostjami lichnosti rukovoditelja / D.Sh. Berdyeva // Vestnik po pedagogike i psihologii Juzhnoj Sibiri. - № 2, 2014. – S. 83-89.

© Д. Ш. Бердыева, 2014.

© Вестник по педагогике и психологии Южной Сибири, 2014.



Подписано в печать 30.06.2014.

© Вестник по педагогике и психологии Южной Сибири, 2014.

Запрещается перепечатка статей без разрешения редакции.

При использовании материала ссылка на журнал обязательна.

Журнал зарегистрирован в системе электронного нотариата ([www.copytrust.ru](http://www.copytrust.ru)) 05.11.2012 г.

Регистрационный номер - 07N-4S-SH.