

# Культура и стиль в менеджменте

**Дадажонва Мартабахон Махмудовна**

к.э.н., доцент кафедры «Организация промышленного производства»  
Андижанского машиностроительного института.

**Дадажонва Манзурабиби Ганижановна**

Студентка 1 курса по направлению «Менеджмент»  
Андижанский сельскохозяйственный институт.

Культура в менеджменте чрезвычайно важна в процессе своего развития человечество накопило огромный её опыт в менеджменте. В условиях рынка этот опыт должен быть использован для повышения эффективности управления. Зарождение и развитие менеджмента означал прежде всего повышение уровня культуры управления.

Уровень культуры менеджмента оценивается по показателям, характеризующим культуру процессов менеджмента, техники управления, условий труда и т.д. Разнообразие элементов культуры менеджмента и предопределяет необходимость следования в процессе управления многим нормам, а именно моральным, юридическим, экономическим, организационным, техническим и эстетическим.

Моральные нормы регулируют поведение человека в области нравственности и морали. Соблюдение моральных норм в процессе управления является показателем уровня его культуры.

Юридические нормы менеджмента отражены государственно–правовых и организационно – правовых нормативных актах. Сюда относятся прежде всего законы о предпринимательстве, о предприятиях, о собственности и т.д.

Экономические нормы определяют экономические показатели, которые должны быть достигнуты в процессе деятельности предприятия. К ним относятся: финансово-кредитные нормы, нормы амортизации, нормы прибыли и рентабельности, платы за фонды и т.д.

Организационные нормы определяют структуру организации, состав и порядок деятельности отдельных подразделений и лиц, правила внутреннего распорядка, последовательность выполнения операций и различных видов деятельности по управлению, функциональные обязанности работников. Технические нормы устанавливают оснащённость предприятия и его подразделений оборудованием, техническими и транспортными средствами, инструментами, необходимыми для управленческой деятельности.

Эстетические нормы распространяются как на технические средства и устройства используемые в процессе управления, так и на внешнюю среду, окружающую работников управления.

Все элементы культуры менеджмента тесно взаимосвязаны и взаимозависимы. Причем определяющим среди них является культура работников управления. Менеджер обязан поддерживать высокий уровень культуры процесса управления и стремится к совершенствованию организации своего труда. Культура работников управления зависит от многих факторов и характеризуется уровнем общей культуры, наличием деловых качеств, глубокими всесторонним знанием науки управления и умением использовать эти знания в процессе своей деятельности.

Огромное значение для культуры управления имеет уровень культуры организации процесса управления. Соблюдение культуры процесса управления означает, что на предприятии используется прогрессивный процесс управления. Культура процесса управления включает также

---

рациональную организацию управленческого труда и рабочего места работника, правила поведения и оформления совещаний, собраний, приема посетителей и др. Неотъемлемым элементом культуры управления является культура ведения документации. Роль и значение документации в процессе управления огромны, ибо ни одна функция управления не может осуществляться без информации, основным носителем которой является документ.

Стиль руководства – это процесс согласования работы своих подчиненных. Под стилем понимается манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, позволяющая повлиять на них и заставить делать, что в данный момент нужно. Так как нет совершенно одинаковых людей, так в силу множества задач и огромного разнообразия способов их решения нет абсолютно одинаковых стилей. Руководитель благодаря, только ему присущим свойствам и качествам работает в определенном, свойственном ему стиле. В действительности происходит взаимопроникновение и взаимообогащение различных стилей отдельных органов, образуется интегральный стиль управления, свойственный управленческому аппарату в целом.

К руководителям и специалистам, работающим в условиях рынка, предъявляются более жесткие требования. Они должны обладать высокими деловыми и моральными качествами, предприимчивостью, уметь создавать сплоченный коллектив и обеспечивать сочетание интересов трудового коллектива с государственными. Современному руководителю должны быть свойственны высокий профессионализм, экономическое мышление, позволяющее видеть перспективу и эффективно хозяйствовать, безупречная личная дисциплина, высокая ответственность за порученное дело, способность генерировать идеи, коммуникабельность и деловитость. Руководитель должен быть всегда спокойным и уверенным в себе, проявлять инициативу, уметь рисковать. Стиль работы руководителей влияет на конечные результаты деятельности предприятия.

В менеджменте существует множество различных стилей управления. Среди них различают три основных конкретных стиля: авторитарный (автократичный), демократический (демократичный) и либеральный.

При авторитарном стиле подчиненные должны выполнять только то, что им приказано, при этом они получают лишь минимум необходимой информации. Авторитарный стиль руководства широко распространен в армии и на флоте. Достоинством авторитарного стиля руководства является централизация воздействия на подчиненных, легко достигаются оперативность и координация воздействий. Но данный стиль не стимулирует инициативу подчиненных, руководителю трудно добиться повышения эффективности труда своих сотрудников. Главный недостаток такого руководства – подавление инициативы, творческие силы подчиненных не находят должного применения, работа выполняется от и до и только.

Внешними факторами, определяющими использование руководителем авторитарного стиля, являются плохая дисциплина, запущенность организационной работы и отсутствие времени для подготовки и исполнения управленческого решения. Иногда авторитарный стиль неизбежен в силу того, что коллектив оказался в сложных условиях.

Демократический стиль руководства характеризуется широким привлечением членов коллектива к разработке и принятию решений. Здесь наиболее полно используются коллективные формы обсуждения, согласования и контроля, руководитель часть своих полномочий делегирует подчиненным. При этом стиле руководства подчиненные получают достаточную информацию, чтобы иметь представление о перспективах своей работы. Достоинством демократического стиля является создание благоприятных условий для инициативы сотрудников и удовлетворенности своей работой. Однако данный стиль мало пригоден в ситуациях, когда нет времени для дискуссий и обсуждений, когда требуется срочно принять управленческое решение.

---

Либеральный стиль руководства характеризуется минимальным вмешательством руководителя в деятельность коллектива. Руководитель выступает в данном случае в роли посредника при осуществлении контактов между трудовыми коллективами, обеспечивает подчиненных информацией, необходимой для работы. Либеральный стиль может использоваться только тогда, когда цели ясны и работа подчиненных носит индивидуализированный характер. Либеральный стиль применяется в руководстве работой научно-исследовательского характера где требуется высокая творческая активность и самостоятельность. Использование либерального стиля в производственных условиях неприемлемо.

На практике тот или иной стиль редко встречается в чистом виде. Чаще всего используется та или иная комбинация конкретных стилей.

Некоторые руководители пользуются в своей работе интуитивным стилем. Этот стиль основан на интуиции, проявляющейся исходя из предшествующего опыта работы. Но возникают совершенно новые задачи, которые нельзя решать методом проб и ошибок. Появились и новые возможности решения возникающих задач. Поэтому в современных условиях интуитивный стиль утратил свое значение.

К авторитарному стилю примыкает и демократический стиль руководства. Руководитель, придерживающийся этого стиля руководства, интересуется индивидуальностями своих подчиненных. Однако из них, он выделяет фаворитов и опирается только на них. Остальные работники руководителю безразличны. При таком отношении инициатива у большинства работников почти отсутствует. Демократический стиль также неприемлем для современного управления.

Есть еще бюрократический стиль Руководитель-бюрократ – это волокитчик, формалист. Ради формализма он жертвует самим существом дела. Главное у него – различные предписания и указания. Это человек без инициативы. Он не пользуется авторитетом среди подчиненных. На предприимчивость и предпринимательство такой руководитель не способен.

Среди стилей руководства заслуживающих внимания с положительной точки зрения, отметим стиль предводительства. Руководитель стоящий свою работу по способу предводительства исходит из того, что его подчиненные – это люди со всеми возможными достоинствами и недостатками. Он обсуждает с ними возникшие проблемы в атмосфере равноправия и взаимопонимания, создает соответствующее психологическое настроение, формирует стремление у них к достижению намеченной цели. У такого руководителя есть достаточно оснований быть уверенным в том, что принятые им решения будут выполнены коллективом.

Совершенствование стиля руководства – насущная задача многих руководящих работников. К решению ее руководители (менеджеры) могут подходить по-разному, т.к. на стиль оказывает воздействие, как уже отмечалось, многие факторы. Здесь полезно изучение и зарубежного опыта.

Образованный подход к решению вопроса предполагает его глубокий анализ, реалистическую оценку возможностей его решения, выявление взаимосвязи данного вопроса с другими вопросами, умение рассматривать данный вопрос не только с позиций сегодняшнего дня, но и в перспективе. Единство слова и дела не допускает расхождений между ними. Говорить одно, а делать другое – значит подрывать доверие людей к самому себе. Повышение личной ответственности предполагает развитие самостоятельности и оправданной смелости в поиске наиболее эффективных путей решения назревших вопросов.

#### Литература

1. В.П.Медведев. Менеджмент, Основные функции менеджеров, Москва-Дело, 2003 год.
2. М.Х.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. Основы менеджмента. Москва-2000 год.

- 
3. Г.Г.Бессонов. Основы управления персоналом. Москва. РАПС,2000 год.
  4. В.П.Пугачев. Руководство персоналом организации. Учебник. Москва,1999год.
  5. Р.А.Фатхутдинов. Система менеджмента. Москва, 1997 год.