

## ОЦЕНКА СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ СФЕРЫ

Д. Л. Тягаева, Н. И. Заплетина

Самарский государственный институт культуры,  
Самара, Россия

Статья посвящена вопросам оценки стиля управления руководителя в организации социально-культурной сферы. Даны определения стиля управления, представлена их классификация. Авторами коротко охарактеризованы стили управления, определены наиболее эффективные для организаций социально-культурной сферы стили руководства. Представлены результаты исследования, в процессе которого осуществлялась оценка стиля управления в организации социально-культурной сферы, изучено мнение трудового коллектива по вопросам влияния стиля управления на результаты производственной деятельности сотрудников.

Ключевые слова: *стиль управления, учреждения культуры, авторитарный стиль, либеральный стиль, демократический стиль, оценка стиля управления.*

## ASSESSMENT OF THE STYLE OF MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION OF SOCIAL AND CULTURAL SPHERE

D.L. Tyagaeva, N. I. Zapletina

Samara State Institute of Culture, Samara, Russia

The article is devoted to the assessment of the managerial management style in the organization of the social and cultural sphere. The definitions of management style, their classification are given. Brief characteristics of management styles are presented, the most effective styles for social and cultural organizations are determined. The results of an assessment of the management style in the organization of the socio-cultural sphere are presented.

Keywords: *management style, cultural institutions, authoritarian style, liberal style, democratic style, management style assessment.*

В современной России успех деятельности организаций социально-культурной сферы определяется различными факторами: уровнем профессионализма сотрудников, творческой одаренностью работников, сложившимся имиджем учреждения культуры в общественном мнении, эффективностью рекламы и системы продвижения социокультурных услуг среди населения, а также многими другими факторами.

Одним из определяющих факторов успешной деятельности организации социально-культурной сферы является правильно подобранный стиль управления менеджера. Ни для кого не секрет, что каждый руководитель выполняет служебные обязанности в определенном, свойственном только ему стиле работы. Соответственно, стиль управления, используемый руководителем, характеризуется относительной устойчивостью, которая проявляется в частом применении тех или иных приемов и методов управления. Эта

устойчивость во многом обусловлена индивидуальными качествами руководителя. Однако при всей их значимости, особенности личности менеджера не исключают и другие компоненты, формирующие стиль его профессиональной деятельности. Поэтому успешный стиль управления имеет динамический характер. На его формирование оказывают влияние не только индивидуально-личностные характеристики руководителя, но и ситуационные факторы окружающей обстановки, специфика социально-культурной деятельности, личностные особенности каждого творческого работника, а также внутригрупповые факторы развития трудового коллектива.

Результативность того или иного стиля управления определяется конкретными условиями деятельности руководителя организации социально-культурной сферы, которые, как правило, изменчивы. От выбора стиля руководства зависит атмосфера в творческом коллективе уч-

реждения культуры, взаимоотношения между сотрудниками, а также между подчиненными и руководителем.

Стиль управления, ориентированный на укрепление творческого сотрудничества, на поддержание человеческих отношений, позволяет руководителю организации социально-культурной сферы обеспечить необходимый уровень профессионального взаимодействия в трудовом коллективе. Как следствие, учреждение социально-культурной сферы работает достаточно эффективно, повышается качество оказываемых социокультурных услуг, растет их востребованность со стороны населения, достигаются поставленные перед организацией социально-культурной сферы цели. Одновременно растет и удовлетворенность сотрудников своей профессиональной деятельностью.

Для улучшения работы организации социально-культурной сферы современному руководителю важно отслеживать и изучать влияние стиля управления на результативность работы трудового коллектива, вырабатывать тот стиль руководства, который позволит улучшить результаты работы персонала учреждения социально-культурной сферы.

Изучение стиля руководства и само возникновение этого понятия связаны с именем известного германо-американского психолога Курта Левина. В 30-е гг. XX в. К. Левин с группой своих сотрудников провёл в США серию экспериментов, в ходе которых выявил три ставших классическими стиля руководства: авторитарный, демократический и либеральный [9].

В «Толковом словаре русского языка» С. И. Ожегова и Н. Ю. Шведовой дается следующее определение понятия стиля: «Стиль — это совокупность приемов какой-либо работы, деятельности, поведения» [12]. Согласно «Энциклопедическому словарю по психологии и педагогике», стиль управления — это устойчивая совокупность личностных и социально-психологических характеристик руководителя, посредством которых реализуются те или иные методы воздействия на коллектив [15]. Американские ученые М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури трактуют стиль управления как привычную манеру поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации [10].

Общим во всех этих определениях является трактовка стиля управления как способа воздействия руководителя на подчинённых.

Американский ученый Ренсис Лайкерт в своей книге «Новый тип менеджмента», написанной им в 1961 г., подразделяет все стили управления на две группы, выделяя, соответственно, одномерные и многомерные стили управления [8].

Одномерные стили управления обусловлены каким-то одним фактором. Многомерные стили управления представляют собой комплекс взаимодополняющих, переплетающихся подходов, каждый из которых независим от других и поэтому может реализовываться наряду с другими факторами.

Среди одномерных стилей управления ученые традиционно выделяют следующие: авторитарный, демократический и либеральный стили управления [5].

Авторитарный стиль управления базируется на применении соответствующих методов, которые основываются на отдаче подчиненным в приказной форме распоряжений, не объясняя, как они соотносятся с общими целями и задачами деятельности организации. При этом руководитель определяет не только содержание заданий, но и конкретные способы их выполнения. В данном стиле управления отдается предпочтение наказаниям, жесткому тону, официальному характеру отношений, дистанцированию с подчиненными.

Среди преимуществ авторитарного стиля руководства ученые отмечают: внимание к срочности выполнения работ и порядку, а также возможность прогнозирования и предсказания результата трудовой деятельности. В числе недостатков данного стиля управления называется тенденция к сдерживанию индивидуальной инициативы со стороны членов трудового коллектива [11].

Демократический стиль управления, в противоположность авторитарному, предполагает, что руководитель учреждения доверяет подчиненным по большинству решаемых проблем. Он прислушивается к советам, поддерживает с подчиненными полуофициальные отношения. В демократическом стиле управления доминирует высокая степень децентрализации полномочий. На практике выделяют две его разновидности: консультативную и партисипативную. В первом случае руководитель доверяет своим подчиненным в значительной мере, во втором — доверяет полностью [7].

Достоинства демократического стиля управления следующие: стимулирование проявления инициативы со стороны персонала организации, раскрывающее творческий потенциал исполнителей; успешное решение инновационных, нестандартных задач. К недостаткам можно отнести: меньший объем выполняемых работ; ошибки неопытных сотрудников; пассивность при выполнении работ, что, естественно, снижает эффективность деятельности подчиненных.

Либеральный стиль управления основывается на том, что менеджер сводит до минимума своё

вмешательство в управление трудовой деятельностью работников организации. Руководитель, придерживающийся данного стиля, принимает решения по указанию вышестоящих звеньев управления или на основании решения трудового коллектива. Способ доведения этих решений до исполнителей выражается в форме просьбы. Руководитель как бы снимает с себя ответственность за ход работ и передает инициативу в руки подчиненных [4].

Преимущество либерального стиля управления заключается в том, что он позволяет начать дело так, как это видится исполнителям, без вмешательств лидера. Однако группа может потерять скорость и направление движения без лидерского вмешательства, что является недостатком данного стиля руководства.

Для успешной работы организации социально-культурной сферы авторитарный стиль управления считается неприемлемым. Для людей, работающих в сфере культуры, важна свобода мышления, свобода действия, творческая импровизация [6]. Если руководитель будет придерживаться авторитарного стиля управления, ни одно учреждение культуры долго не просуществует. Для благоприятного организационного и коллективного развития организации социально-культурной сферы необходимо применять демократический и либеральный стили управления, так как именно они обеспечивают сотрудникам полную свободу для творческой импровизации и инициативны. Как следствие, организация социально-культурной сферы получит эффективный результат своей деятельности.

В современных управленческих концепциях западных специалистов делается попытка осуществить иные комбинации подходов, формирующих стиль управления. Так, авторитарные методы руководства, содержащие опасность культ личности руководителя, в большей степени сочетаются с подходом, ориентированным на создание коллектива, а демократические, раскрепощающие людей, с подходом, ориентированным на укрепление коллектива.

Однако быстрая смена стилей руководства вряд ли возможна и допустима в силу ряда причин: во-первых, из-за того, что руководитель, обладая конкретными внутриличностными характеристиками, не отступит от своих убеждений; во-вторых, трудовой коллектив, привыкнув к определенному стилю управления, может оказаться не в состоянии принять изменения [2].

Очевидно, что и авторитарный, и демократический, и либеральный стили управления в крайних своих проявлениях встретит в жизни можно крайне редко. Поэтому в реальной жизни в организациях социально-культурной сфе-

ры чаще можно встретить многомерный стиль управления персоналом. Этот стиль считается наиболее оптимальным, так как сочетает в себе ориентированность на окружающую среду и эффективность управленческой деятельности руководителя в целом.

Говоря о многомерном стиле управления, необходимо отметить, что первоначально сложилась идея двумерного стиля управления, основывающегося, с одной стороны, на создании в коллективе благоприятного морально-психологического климата, а с другой — хороших организационно-технических условий, при которых работник достаточно полно сможет раскрыть свои творческие способности. Наиболее простое сочетание этих подходов демонстрирует так называемая «управленческая решетка» ученых из Техасского университета Роберта Блейка и Джейна Моутона [10].

Матрица «решетки менеджмента» имеет два измерения. В основе первого измерения главное место занимает «ориентация на производство». Второе измерение связано с «ориентацией на персонал» и акцентирует внимание руководителя на заботе о людях.

Первое измерение ориентировано на выполнение производственных заданий любой ценой, невзирая на человека в производственном процессе. Особенно характерно это для руководителей, стремящихся любой ценой получить высокие производственные показатели. В этом измерении предполагается решение широкого круга производственных вопросов, касающихся эффективности принятия управленческих решений, подбора персонала, организации трудового процесса, объема и качества выпускаемой продукции, эффективного планирования рабочего времени трудового коллектива и т. п. [14].

Второе измерение (ориентация на персонал) предполагает создание хороших условий труда, отвечающих потребностям и желаниям работников, развитие благоприятных межличностных отношений, формирование благоприятного социально-психологического климата в трудовом коллективе.

Каждый тип управленческого поведения руководителя можно обозначить своими координатами, присвоив каждой позиции соответствующие баллы. Накладывая поле, образованное пересечением соответствующих баллов в двумерной ориентации руководителя учреждения социально-культурной сферы на «управленческую решетку» Роберта Блейка и Джейна Моутона, можно отобразить величину экспертных оценок в соответствии с управленческим подходом, которого придерживается тот или иной менеджер, осуществляя руководство [1].

На основе данной «управленческой решетки» нами была проведена оценка стиля управления руководителя кинокомплекса «Киномакс» в городском округе Самара. Данный кинокомплекс представляет собой одну из самых крупных в Самаре организаций социально-культурной сферы, предоставляющих публике широкий спектр развлекательных услуг. Наряду с традиционным кинопоказом новых фильмов, здесь проводятся тематические игровые программы, киноаукционы, работает детский городок. В организации применяется оптимальная репертуарная политика с учётом зрительских предпочтений. Также компания проводит гибкую ценовую политику и внедряет эффективные программы лояльности.

Главная цель нашего исследования заключалась в определении стиля управления, который использует руководитель кинокомплекса «Киномакс» при осуществлении управленческой деятельности. В качестве основного метода исследования был выбран формализованный опрос работников кинокомплекса «Киномакс». Выборка носила сплошной характер. В исследовании приняло участие десять штатных сотрудников организации социально-культурной сферы: 5 мужчин и 5 женщин в возрасте от 19 до 30 лет.

Для проведения исследования нами был разработан специализированный опросный лист, включающий в себя 8 вопросов, которые мы сгруппировали в четыре блока, адекватных тому или иному стилю управления согласно управленческой решетке Р. Блейка и Дж. Моутона.

Первый блок включал в себя следующие вопросы:

1.1. Оцените, насколько сильно вы ощущаете скрупулезное внимание руководителя организации социально-культурной сферы к удовлетворению интересов трудового коллектива?

1.2. Насколько комфортно Вам психологически находиться на своем рабочем месте?

Второй блок опросного листа был представлен другими вопросами:

2.1. Считаете ли вы, что производственные успехи вашего кинокомплекса были достигнуты, благодаря работе группы людей, а не благодаря отдельной личности (руководителю)?

2.2. Оцените, пожалуйста, насколько можно назвать ваш коллектив взаимозависимым и связанным общими целями?

Третий блок опросного листа включал в себя следующие вопросы:

3.1. Оцените, насколько в кинокомплексе максимально учитываются производственные интересы организации?

3.2. Думаете ли Вы, что интересы производства учитываются в большей степени, чем интересы людей?

Четвертый блок анкеты содержал в себе следующие два вопроса:

4.1. Как часто руководитель вашей организации социально-культурной сферы советуется с персоналом перед принятием важного управленческого решения?

4.2. Всегда ли руководитель устанавливает конкретные способы выполнения задачи?

В ходе опроса мы попросили сотрудников организации социально-культурной сферы оценить каждый вариант ответа по девятибалльной шкале оценки, характеризующей либо высокую (9 баллов), либо низкую (1 балл) степень учета интересов производства и людей.

Результаты ответов распределились следующим образом.

В первом блоке десять из десяти сотрудников кинокомплекса оценивают внимание руководителя к удовлетворению интересов трудового коллектива высшим баллом. Вместе с тем, четверым работникам находиться на своем рабочем месте очень комфортно, пятерым достаточно комфортно и одному сотруднику некомфортно.

Во втором блоке ответы были такие: семеро из десяти человек считают, что производственные успехи социокультурной организации были достигнуты благодаря работе группы людей, а девять из десяти сотрудников думают, что их коллектив максимально взаимосвязан.

В третьем блоке результаты ответов оказались следующие: восемь из десяти сотрудников кинокомплекса указали, что производственные интересы организации учитываются максимально; остальные склонились к тому, что производственные интересы учитываются недостаточно. Десять из десяти опрошенных думают, что интересы производства и интересы людей учитываются руководителем кинокомплекса сбалансировано.

В четвертом блоке ответы респондентов распределились следующим образом. Большая часть опрошенных утверждает, что руководитель достаточно часто советуется с персоналом перед принятием важного управленческого решения. Что касается второго вопроса в этом блоке, то все сотрудники считают, что руководство, за редким исключением, не дает конкретных способов выполнения задач, оставляя решение этого вопроса самим исполнителям.

В целом предварительные результаты опроса сотрудников кинокомплекса «Киномакс» свидетельствуют, что для руководителя данной организации социально-культурной сферы наиболее типичным является демократический стиль управления, стимулирующий проявление инициативы со стороны трудового коллектива и позволяющий, раскрывать творческий потенциал исполнителей.

На следующем этапе исследования мы попросили сотрудников социально-культурного учреждения проранжировать все восемь вопросов анкеты в порядке их значимости для повышения эффективности дальнейшей производственной деятельности кинокомплекса.

Результаты получились следующие.

На первом месте оказался вопрос, характеризующий уровень психологической комфортности пребывания сотрудника на своем рабочем месте (номер 1.2).

Второе место занял вопрос, демонстрирующий ориентацию трудового коллектива на взаимозависимость и реализацию общих трудовых целей деятельности (вопрос 2.2).

Третье место сотрудники ответили вопросу, ориентированному на учет интересов производства в ущерб интересам сотрудников организации (вопрос 3.2).

Четвертое по значимости место занял вопрос, свидетельствующий о том, что для персонала важно, когда руководитель организации социально-культурной сферы советуется с персоналом перед принятием важного управленческого решения (вопрос 4.1).

Следующие ответы распределились следующим образом.

На пятом по значимости месте отказался вопрос, характеризующий ориентацию персонала социокультурной организации на совместную деятельность в достижении производственных успехов (вопрос 2.1.). А вот скрупулезное внимание руководителя к интересам трудового коллектива (вопрос 1.1.) оказалось не столь важным для сотрудников, равно как и установление конкрет-

ных способов выполнения задачи со стороны руководителя (вопрос 4.2).

На последнее место по значимости сотрудники кинокомплекса поставили вопрос 3.1: «Оцените, насколько в кинокомплексе максимально учитываются производственные интересы организации?». Данное обстоятельство свидетельствует о том, что сотрудники кинокомплекса, в первую очередь, думают о себе, своем морально-психологическом состоянии, соответственно на второй план уходит состояние коллектива в целом и производственные результаты.

Таким образом, в ходе анализа собранных данных было установлено, что большинство сотрудников положительно оценивает стиль управления своего начальника, считает, что руководство сбалансировано учитывает интересы производства и интересы персонала.

Тем самым стиль управления руководителя кинокомплекса «Киномакс» в г. о. Самара определен согласно управленческой решетке Р. Блейка и Дж. Моутона как «организационное управление». Этот стиль предполагает баланс производственных результатов и поддержание на удовлетворительном уровне морального настроя людей.

В данной организации социально-культурной сферы этот стиль управления считается наиболее приемлемым, так как благоприятный социально-психологический климат, сложившейся внутри трудового коллектива, свобода мышления и свобода творческой деятельности персонала способствуют привлечению аудитории в кинокомплекс и, как следствие, улучшению результатов работы трудового коллектива.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Батаршев, А. И. Психология управления персоналом : учеб./ пособие / А. И. Батаршев, А. О. Лукьянов. — М. : Изд-во ин-та психотерапии, 2007. — 624 с.
2. Вачугов, Д. Д. Основы менеджмента : учебник для вузов / Д. Д. Вачугов [и др.]. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Высш. шк., 2005. — 376 с.
3. Виханский, О. С. Менеджмент : учеб. пособие / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — М. : Магистр : Инфра-М, 2014. — 576 с.
4. Дейнека, А. В. Управление персоналом : учебник / А. В. Дейнека. — М. : Дашков и К°, 2013. — 291 с.
5. Дорофеев, В. Д. Менеджмент : учеб. пособие / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Н. Ю. Шестопал. — М. : Инфра-М, 2014. — 338 с.
6. Заплетина, Н. И. Современный руководитель учреждения социально-культурной сферы: модель соответствия / Н. И. Заплетина // Национальное культурное наследие России: региональный аспект : IV Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием. Самара : Самар. гос. ин-т культуры, 2016. — С. 132—137.
7. Кабаченко, Т. С. Психология управления: учеб. пособие / Т. С. Кабаченко. — М. : Пед. о-во России, 2000. — 384 с.
8. Кравченко, А. И. История менеджмента: учеб. пособие / А. И. Кравченко. — М. : Кнорус, 2010. — 432 с.
9. Левин, К. Динамическая психология. Избранные труды / К. Левин. — М. : Смысл, 2001. — 572 с.
10. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М. : Вильямс, 2017. — 672 с.
11. Михалева, Е. П. Менеджмент: конспект лекций / Е. П. Михалева. — М. : Юрайт, 2008. — 175 с.
12. Ожегов, С. И. Толковый словарь русского языка / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова. — М. : АЗЪ, 1993. — 960 с.
13. Омаров, А. М. Менеджмент. Управление — древнейшее искусство, новейшая наука : учебник / А. М. Омаров. — М. : Экономика, 2009. — 638 с.

---

14. Подкопаев, О. А. Тайм-менеджмент как инструмент эффективного использования рабочего времени в организации социально-культурной сферы / О. А. Подкопаев, С. В. Домнина, С. Ю. Салынина // Междунар. журн. приклад.и фундамент. исслед. — 2016. — № 11-6. — С. 1166—1168.

15. Энциклопедический словарь по психологии и педагогике. — URL: <https://psychology...pedagogy.academic.ru> (дата обращения 04.03.2018)

#### СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

**Тягаева Дарья Леонидовна** — студентка кафедры менеджмента и экономики культуры Самарского государственного института культуры. [Tyagaewa\\_darya1234@mail.ru](mailto:Tyagaewa_darya1234@mail.ru)

**Заплетина Нина Ивановна** — кандидат педагогических наук, доцент кафедры менеджмента и экономики культуры Самарского государственного института культуры. [zapletina\\_ni@inbox.ru](mailto:zapletina_ni@inbox.ru)

#### REFERENCES

1. Batarshv A.I., Lukyanov A.O. *Psikhologiya upravleniya personalom* [Psychology of Personnel Management], Moscow: Institute of Psychotherapy Publ. 2007. 624 p. (In Russ.).

2. Vachugov D.D. *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management]. Moscow, Vysshaya shkola Publ., 2005. 376 p. (In Russ.).

3. Vikhansky O.S., Naumov A.I. *Menedzhment*: [Management. Moscow, Master of Arts : Infra-M, 2014. 576 p.(In Russ.).

4. Deineka A.V. *Upravlenie personalom* [Human resource management]. Moscow, Dashkov i K° Publ., 2013. 291 p. (In Russ.).

5. Dorofeev V.D., Shmeleva A.N., Shestopal N.Yu. *Menedzhment* [Management], Moscow, Infra-M, 2014. 338 p. (In Russ.).

6. Zapletina N.I. *Sovremennyy rukovoditel' uchrezhdeniya sotsial'no-kul'turnoy sfery: model' sootvetstviya* [The modern head of the institution of socio-cultural sphere: the model of correspondence]. *Natsional'noe kul'turnoe nasledie Rossii: regional'nyy aspekt*, [National cultural heritage of Russia: a regional aspect]. Samara, Samara State Institute of Culture Publ., 2016. Pp. 132—137. (In Russ.).

7. Kabachenko T.S. *Psikhologiya upravleniya*: [Psychology of management], Moscow, Pedagogicheskoe obshchestvo Rossii Publ., 2000. 384 p. (In Russ.).

8. Kravchenko A.I. *Istoriya menedzhmenta*: [History of Management], Moscow, Knorus Publ., 2010. 432 p. (In Russ.).

9. Levin K. *Dinamicheskaya psikhologiya. Izbrannye trudy* [Dynamic Psychology. Selected Works], Moscow, Smysl Publ., 2001. 572 p. (In Russ.).

10. Meskon M.H., Albert M., Hedouri F. *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management], Moscow, Williams Publ., 2017. 672 p. (In Russ.).

11. Mikhaleva Ye.P. *Menedzhment: konspekt lektsiy* [Management: a summary of lectures]. Moscow, Yurayt, 2008. 175 p. (In Russ.).

12. Ozhegov S.I., Shvedova N.Yu. *Tolkovyy slovar' russkogo yazyka* [Explanatory dictionary of the Russian language]. Moscow, AZ Publ., 1993. 960 p. (In Russ.).

13. Omarov A.M. *Menedzhment. Upravlenie — drevneyshee iskusstvo, noveyshaya nauka* [Management. Management — the most ancient art, the newest science], Moscow, Ekonomika Publ., 2009. 638 p. (In Russ.).

14. Podkopaev O.A., Domnina S.V., Salynina S.Yu. *Taym-menedzhment kak instrument effektivnogo ispol'zovaniya rabocheho vremeni v organizatsii sotsial'no-kul'turnoy sfery* [Time management as a tool for effective use of working time in the organization of socio-cultural sphere]. *Mezhdunarodnyy zhurnal prikladnykh i fundamental'nykh issledovaniy* [International Journal of Applied and Fundamental Research], 2016, no. 11-6, pp. 1166—1168. (In Russ.).

15. *Entsiklopedicheskiy slovar' po psikhologii i pedagogike* [Encyclopaedic dictionary on psychology and pedagogy]. Available at: <https://psychology...pedagogy.academic.ru>, accessed 04.03.2018. (In Russ.).