

## Тема 7. Власть и стили руководства

1. Власть и авторитет.
2. Источники власти в организации.
3. Подходы к руководству людьми.
4. Социальное партнерство.
5. Классические стили руководства.
6. Одномерные и многомерные стили руководства.

### 7.1. Власть и авторитет

Власть – одно из фундаментальных начал общества. Она существует везде, где есть устойчивые объединения людей: семье, различного рода организациях и учреждениях, во всем государстве и международных коалициях.

Власть в организациях (промышленных предприятиях, сельскохозяйственных, научных и т.д.) – одна из разновидностей общественной власти.

Об успехах менеджеров судят по тому, как они побуждают (мотивируют) к работе других. Как они используют данную им власть.

В самом начале курса мы говорили, что управление – это особый вид деятельности, специфическая функция, отличная от тех, которые выполняют другие члены организации. Специфику управления выражает понятие «воздействие».

*Воздействие – это влияние на деятельность другого человека, согласующее его труд с деятельностью других людей.* Побуждать или мотивировать людей можно, только влияя на них.

Влиять на поведение людей можно с помощью различных средств: наказания, поощрения и даже идей. К. Маркс, не имел никаких официальных полномочий, не входил ни в одну политическую организацию, никогда не использовал такое средство как насилие. Но он оказал большое влияние на ход событий XX века, в котором из-за влияния его идей погибли миллионы людей.

В управленческой литературе способность и возможность влиять на поведение других людей называется властью (при этом возможность влияния может быть потенциальной или реальной).

Власть – это потенциал, имеющийся у ее пользователя. Она существует не только тогда, когда применяется.

Власть руководителя прямо связана с его авторитетом. Авторитет представляет собой высоко ценимые качества, которые детерминируют (определяют) поведение подчиненных без убеждения или угрозы наказания. Он основывается на согласии и означает уважение к руководящей личности или институту, доверие к ним. В зависимости от лежащих в его основе качеств, авторитет может быть научным (качество учености), деловым (компетентность, навыки, опыт), моральным (персональный – высокие нравственные качества), статусным (должностной, формальный – уважение к должности) и т.п.

Применительно к деловым организациям **авторитет** подразделяется на:

1. **Должностной** или формальный, базирующийся на организационных нормах, уважении к руководящим инстанциям и должностям, признании права их представителей командовать, убежденности в необходимости поддерживать порядок.
2. **Деловой**, предполагающий высокую профессиональную компетентность руководителя или другого сотрудника, его способность лучше других решать организационные задачи и добиваться успеха.
3. **Личный** (персональный), формирующийся на основе высоко ценимых индивидуальных качеств, не связанных непосредственно с должностными обязанностями. Это, например, такие качества, как порядочность, ум, коммуникабельность, забота о людях, обширность познаний, скромность образа жизни, музыкальные и другие способности. Даже внешний вид!

Ведущее место среди указанных видов авторитета руководителя занимает деловой авторитет. Именно он непосредственно связан с эффективной реализацией целей организации и ее сотрудников.

## **7.2. Источники власти в организации**

Источником власти называют те причины, по которым одни люди подчиняются другим. Все источники делятся на 2 группы.

К первой группе относятся те источники власти, которые имеют личностную основу. Ко второй – организационную основу. Ее еще называют структурно-ситуационной.

К 1-ой группе (имеющей личностную основу) относятся:

- 1) экспертная власть;

2) власть примера (эталонную власть) или харизма.

Ко 2-ой группе (имеющей организационную основу относятся :

- 1) право на власть (законная, традиционная власть)
- 2) власть информации;
- 3) право принятия решения;
- 4) право вознаграждения;
- 5) право принуждения;
- 6) власть над ресурсами;
- 7) власть связей.

Первая группа источников власти:

1.1. *Экспертная власть* – способность руководителя влиять на поведение подчиненных в силу своей подготовки и уровня образования, своей компетентности.

Тенденция считать своего руководителя экспертом может иметь негативные последствия при групповом принятии решений. Руководитель может пойти к своим подчиненным в поисках информации или альтернативных решений, а прийти оттуда с решением, которое он сам же придумал. Исследования показали, что если группе людей скажут, что один из них является экспертом в данной области, группа будет следовать рекомендациям данного человека, даже когда у него отсутствует компетенция.

Экспертная власть не связана жестко с определенной должностью. Она определяется уровнем компетентности в анализе, оценке, контроле работы подчиненных. Отсутствием такой власти страдают молодые руководители. Им требуется время для того, чтобы ее обрести и эффективно использовать.

1.2. *Власть примера* связана со способностью руководителя влиять на поведение подчиненных, благодаря его привлекательности, наличию у него харизмы. Характеристики или свойства такого руководителя настолько привлекательны для подчиненных, что они хотят быть такими же, как и он (вливающий).

Вторая группа источников власти:

2.1. *Право на власть* (традиционная власть, законная власть). Исполнитель верит в то, что руководитель имеет право отдавать приказание, и что его (исполнителя) долг подчиняться им. Формально руководители, занимающие одни и те же должности, имеют равные права на власть. Однако каждый из них использует это право в пределах своих способностей. Это проявляется в том, что реально каждый руководитель как бы обладает

разным правом на власть. Во многих случаях данный источник может быть единственным, когда организация только формируется.

2.2. *Власть информации* базируется на возможности доступа к нужной информации и умении использовать ее для влияния на подчиненных. Информация позволяет ее обладателю принимать оптимальные решения и осуществлять тем самым власть. Особое значение имеет информация в век всеобщей компьютеризации. Не следует путать с экспертной властью, которая связана с пониманием или способностью использовать данные.

2.3. Помощники и секретари обладают значительным количеством информации, но это не означает наличия у них экспертной власти, особенно в специальных областях. Они могут помочь подготовить информацию для решения, но не принять решение. Именно *право принятия решений* является источником власти.

2.4. *Вознаграждение* руководитель использует как источник власти. Кроме денежного, это может быть вознаграждение в форме благодарности, премии, дополнительного отпуска и т.п. Подчиненный прилагает те или иные усилия для выполнения указания или распоряжения. Этот источник власти является одним из самых давних и достаточно эффективных способов влияния на людей. Но силу данного источника можно ослабить, давая обещания и не выполняя их, а также поощряя подчиненных, не выполнивших порученные задания.

2.5. *Принуждение* основано на способности влиять на поведение людей посредством наказания, выговоров, штрафов, понижения в должности, увольнении. Однако на страхе «далеко не уедешь». Страх ограничивает инициативу, творчество. Руководители также могут сами ослабить власть, несправедливо наказывая подчиненных.

2.6. *Власть над ресурсами*. Организация, для своего функционирования, нуждается в различных ресурсах: материальных (сырье и материалы, оборудование, инструменты), трудовых ресурсах, финансовых средствах. Распределение ресурсов образует источник власти, ведь количество ресурсов объективно ограничено. Высшие эшелоны власти контролируют ресурсы и тем самым укрепляют свою власть.

2.7. *Власть связей* строится на способности индивида воздействовать на людей через ассоциацию данного индивида с влиятельными людьми, как в организации, так и вне ее. Нередко, желая приобрести власть, прибегают к созданию легенд или слухов о связях с влиятельными людьми. (Как Хлестаков из знаменитой комедии «Ревизор»). Некоторые

руководители тоже пытаются воздействовать на подчиненных путем ассоциации себя с влиятельными людьми.

### 7.3. Подходы к руководству людьми

На практике власть реализуется в процессе руководства, т.е. деятельности по управлению совместным трудом людей, их поведением, обеспечивающем достижение целей организации (подразделения). Умению руководить нельзя научить в школе. Это природное свойство человека, которое можно лишь развить в течение жизни.

Руководство включает постановку задач, координацию, мотивацию и основывается не только на официальных распоряжениях, но и на личном примере руководителя, его уважении к подчиненным.

В руководстве людьми нет абсолютных истин, так как поведение людей не только рационально, но и иррационально. На него влияют как объективные условия, так и субъективные моменты.

У руководителей также имеется свой неповторимый характер, навыки, умения, достоинства и недостатки. По этой причине все они ведут себя по-разному в одинаковых обстоятельствах.

Отношения, возникающие в связи с руководством, имеют две стороны – функциональную и личностную.

*Функциональные отношения* изначально формальны, существуют между должностями и связаны с принятием решений, постановкой задач, делегированием полномочий, контролем за исполнением решений и т.д.

*Личностные отношения* - это отношения персонализированные, т.е. возникающие между конкретными людьми. Они могут как помогать, так и мешать процессу управления.

В целом эволюция происходит от преимущественно формальных к преимущественно личностным отношениям.

До последней четверти XX столетия в большинстве организаций практиковался технократический подход к руководству людьми. Условно его существование можно разделить на три периода.

1. **Ранний технократизм** базировался на принципе, что человек – придаток машины, поэтому в 1-ую очередь надо совершенствовать технику и поменьше

внимания обращать на работников. Это выражалось в жесточайшей эксплуатации физических и духовных возможностей человека (рабочий день доходил до 16-18 часов в сутки; к труду привлекались дети с 4-5 лет, предельно упрощались операции и происходила дисквалификация прежде высококлассных мастеров.

**2. Классический технократизм** признавал человека равным по значению машине. Это давало возможность осуществлять рационализацию трудовых операций с учетом возможностей человеческого организма (антропологических, биомеханических и проч.) и принимать меры по улучшению условий труда. Однако при этом люди полностью игнорировались как личности.

**3. Гуманистический технократизм** предполагал уже обращение к человеку, как таковому, но унифицированное, обезличенное, без учета индивидуальных психологических особенностей и интересов каждого. Это имело последствием неврозы, неспособность и нежелание добросовестно выполнять свои обязанности, безответственность, в целом неэффективное использование возможностей личности.

В последнюю четверть XX века стал формироваться истинно гуманистический подход к управлению людьми.

Принципами успешного руководства с точки зрения гуманистического подхода считают:

- предварительное формирование для персонала системы общечеловеческих ценностей, предполагающих единство слова и дела, ответственность, высокую мораль, чуткость, внимательность, уважение;

- обеспечение подчиненных в полном объеме необходимой информацией;

- предоставление работникам автономии, возможности контролировать условия своей деятельности;

- создание творческой атмосферы, активизирующей энтузиазм, инициативу, постоянное обучение персонала, помощь в выборе подходящей работы;

- принятие людей такими, какие они есть, терпимость к инакомыслию, ошибкам (люди без изъяна, скорее всего посредственности), укрепляющее их уверенность в себе, готовность идти на компромиссы, уступки;

- отказ от демонстрации власти, превосходства, наказания и критики без нужды, одинаково справедливое отношение ко всем сотрудникам и одновременно требовательность к ним (уважение без требовательности столь же недопустимо, сколь требовательность без уважения);

- стремление подавать подчиненным личный пример отношением к труду, умением себя вести и внешним видом (подчиненные часто перенимают привычки и наклонности руководителя, как хорошие, так и плохие).

*Правильное поведение исполнителей обусловлено во многом правильным поведением руководителя.*

Почему в конце XX века все большую популярность стал завоевывать гуманистический подход к руководству людьми? Самое сильное влияние на этот процесс оказало бурное развитие НТП. В условиях НТП принципиально изменилась роль работников, они стали контролировать производственный процесс, снизилось значение физического манипулирования предметом и средствами труда, но появилась необходимость владения концептуальными навыками, умение вести диалог с компьютером, принимать самостоятельные решения, проявлять личную инициативу, коллективно творить, нести ответственность за качество труда и его результаты, развивать и совершенствовать себя.

Постепенно разрушаются барьеры между менеджерами, собственниками и работниками, демократизируется управление людьми. Но пока не во всех сферах! Управление нацелено на то, чтобы человек мог трудиться с максимальной отдачей, получать удовлетворение от содержания и результатов своей деятельности, отношений в коллективе.

Гуманистический подход ставит своей целью создание неструктурированной производственной среды (минимум регламентации, неформальные связи и др.), ибо структурированная среда, основанная на жестком разделении труда, подавляет человека (а он сегодня не просто работает в организации), не позволяет проявлять инициативу, препятствует развитию личности и творчеству.

Правильное руководство людьми предполагает сочетание научных правил и процедур и искусство их применения.

Ошибки руководителя:

- стереотипная реакция на поступки всех подчиненных;
- нереалистическая самооценка и неверная оценка ситуации и поспешное принятие решений;
- стремление показать свое «я»;
- игнорирование интересов людей (даже негативное внимание к ним лучше, чем полное его отсутствие) или излишнее вторжение в их частную жизнь.

**Способы воздействия на подчиненных.**

Управленческое воздействие на подчиненных может быть двух видов: 1) *пассивное* регулирует поведение косвенно (например, руководитель устанавливает те или иные правила выполнения работы); 2) *активное* воздействие с помощью экономических, административных, организационных мер, моральных и других, которое мотивирует позитивное поведение, предупреждает или ограничивает негативное. Воздействие будет эффективным, если будет выгодно той или иной стороне.

### **Формы управленческого воздействия.**

1. *Требование* предполагает, что одно лицо, используя одностороннюю зависимость (чаще юридическую) от него другого лица, предписывает те или иные действия;
2. *Убеждение* сводится к доказательству правильности того или иного задания руководителя. Оно может вызвать изменение взглядов, поэтому убеждение должно быть не только рациональным, но и эмоциональным.
3. *Внушение* отличается от убеждения категоричностью, давлением воли и авторитета. Степень внушаемости зависит от возраста, состояния психики в данный момент, авторитета внушающего, знания им внушаемого, ситуации.
4. *Похвала* может следовать за любыми достойными действиями исполнителей и даже самими результатами. К похвале предъявляются такие требования как дозированность, последовательность, регулярность. Однако при слишком частом использовании этого метода его действенность ослабляется. Отсутствие похвалы, особенно за хорошую работу, незаслуженная или неискренняя похвала демотивируют, поэтому для повышения ее действенности необходимы объективные критерии.
5. *Критика* – форма отрицательной оценки недостатков и упущений в работе. Она должна быть конструктивной, стимулировать действия человека, направленные на их устранение, и указывать на возможные варианты. Любая критика, за исключением явного сведения счетов, должна восприниматься как форма помощи.

## **7.4. Социальное партнерство**



Социальное партнерство представляет особую систему отношений, возникающих между наемными работниками и работодателями при посредничестве государства, по согласованию экономических интересов в социально-трудовой сфере и урегулированию социально-трудовых конфликтов. Систему социального партнерства называют трипартизмом, так как в регулировании социально- трудовых отношений участвуют: три стороны: 1) организации, представляющие интересы наемных работников, чаще всего профсоюзы; 2) объединения работодателей – Союз промышленников и предпринимателей и 3) государство. Система социального партнерства получила развитие после 2-й мировой войны. Она окончательно утвердилась в 60-70 годы XX столетия, и то не во всех странах. Наиболее развитая система социального партнерства существует в таких странах как Германия, Австрия, Швеция и других скандинавских странах. В меньшей степени она развита в южно-европейских странах, США, Японии. В России в современном виде она только формируется.

Формирование системы социального партнерства возможно только при определенных условиях.

Необходимость регулирования социально-трудовых отношений возникает при капитализме, когда проявляется противоположный характер интересов рабочих и капиталистов. Интересы рабочих состоят в том, чтобы собственник предоставил ему работу и платил как можно больше. Собственник заинтересован в том, чтобы заданный объем работы выполнялся меньшим числом рабочих и с наименьшей оплатой. Для собственника зарплата – часть общих издержек, снижающих прибыль.

Интересы рабочих выражали профсоюзы, которые в конце 19 века легализовали свою деятельность. После 2-й мировой войны повысился авторитет и влияние профсоюзов, а в мире капитала сложилось новое соотношение сил между работниками и работодателями: государство стало активно вмешиваться в регулирование не только экономических, но и социальных отношений. Получило развитие специальное законодательство, чему способствовало создание в 1919 году Международной организации труда (МОТ). Органы управления МОТ находятся в Женеве. МОТ помогает в выработке коллективных договорных форм регулирования отношений между работодателями и работниками.

Возникновение в 60-70 годы XX столетия договорной формы регулирования социально-трудовых отношений стало возможным, благодаря целому ряду объективных и субъективных условий.

Основными из них являются:

- 1) изменение форм организации труда и характера взаимоотношений наемных работников и работодателей;
- 2) рост сплоченности рабочего и профсоюзного движения;
- 3) активная социальная политика государства,
- 4) развитие демократических процедур управления обществом;
- 5) немалую роль сыграли экономические последствия 1-й и 2-й мировых войн, мировой экономической кризис 1929-1933 гг., холодная война, усиление антагонизма классов после 2-й мировой войны на фоне успехов советской системы в области решения социальных проблем.

В России о социальном партнерстве заговорили с конца 1991 г., хотя в советский период использовались и заключение коллективных договоров, и участие трудящихся в управлении производством. Составлялись планы социального развития. Но эти процессы не назывались социальным партнерством. Согласно официальной идеологии не могло быть противоположных интересов у рабочих и работодателей.

Складывающаяся сейчас система социального партнерства включает генеральное соглашение, региональные соглашения, отраслевые (межотраслевые) тарифные соглашения, профессиональные тарифные соглашения, коллективные договоры и трудовые договоры.

Ведущее место в формирующейся системе социального партнерства в России занимает Российская трехсторонняя комиссия по регулированию социально-трудовых отношений, созданная 1 мая 1999 года.

*Генеральное соглашение* устанавливает общие принципы социально-трудовых отношений. Оно заключается между общероссийским объединением профсоюзов, общероссийским объединением предпринимателей (СПП) и Правительством РФ. Оно касается общих направлений политики в области занятости, оплаты труда, доходов, уровня жизни населения, социальной защиты, социального обеспечения и социального страхования. Например, 40-часовая рабочая неделя, уровень минимальной заработной платы и т. д.

*Региональное соглашение* определяет условия труда, гарантии и льготы, связанные с территориальными особенностями, и заключается между представительными органами работников, объединениями работодателей и органами местного самоуправления.

*Отраслевые тарифные соглашения* устанавливают нормы оплаты труда, условия труда, гарантии и льготы для определенной отрасли.

*Профессиональные тарифные соглашения* определяют нормы оплаты труда, социальные гарантии и льготы для работников определенной профессии.

*Коллективный договор* – это правовой акт, который регулирует отношения между работниками и работодателями на предприятии, в организациях и представительствах. В коллективных договорах дополняются и развиваются нормы, принятые в отраслевом, территориальном и генеральном соглашениях.

В России система заключения коллективных договоров не сформировалась в полном объеме. Она чаще рассматривается как просто формальная процедура с подписанием некоего документа, пункты которого не являются обязательными. Профсоюзное движение слабо, нежелание работодателей садиться за стол переговоров нивелируется лишь государством, которое заставляет стороны слушать друг друга. Согласование интересов работников и работодателей в сфере социального партнерства на предприятии осуществляется путем переговоров и завершается все-таки заключением коллективного договора. В нем фиксируется:

- 1) размер заработной платы и других денежных выплат;
- 2) механизм регулирования заработной платы, исходя из роста цен (индексация заработной платы);
- 3) система денежных компенсаций за работу в ночное время или праздничные дни;
- 4) занятость и переквалификация;
- 5) продолжительность рабочего дня и недели;
- 6) длительность оплачиваемого отпуска;
- 7) условия и охрана труда;
- 8) основные обязанности администрации и работников;
- 9) контроль за выполнением договора.

Кроме того для отдельных категорий работников составляются контракты, индивидуальные трудовые договоры.

Формированию системы социального партнерства препятствует нестабильность на рынке труда, поскольку многие производства продолжают разрушаться. В этих условиях наемным работникам и работодателям трудно договориться. Работодателям коллективные договоры не нужны, а работники, из-за боязни потерять свое рабочее место, опасаются

открыто заявлять о своих требованиях. Стороны по силе не равны. Не отлажен также механизм согласования интересов и разрешения конфликтов.

### **7.5. Классические стили руководства**

Концепция стилей руководства начала разрабатываться накануне 2-й мировой войны и получила интенсивное развитие после 2-ой мировой войны. Научный анализ понятия «стиль руководства» связан с именем немецкого психолога Курта Левина, работавшего в США. Он выделил три классических стиля руководства: авторитарный, демократический и попустительский (нейтральный).

*В основе выделения стилей руководства лежит различное распределение полномочий между руководителем и подчиненными по принятию решений.*

*Стиль руководства – это устойчивый комплекс черт руководителя, проявляющихся в его отношениях с подчиненными. Это наиболее характерные методы и формы работы с подчиненными.*

**Авторитарному стилю** присущи единоличное принятие решений руководителем, а также слабый интерес к работнику как личности. Он ожидает от подчиненных полного повиновения.

В противоположность авторитарному стилю **демократический стиль** характеризуется стремлением руководителя к выработке коллективных решений, интересом к неформальным человеческим отношениям. Такого руководителя отличают общительность и ровные отношения с подчиненными.

**Попустительскому стилю** присуще стремление руководителя уклоняться от принятия решений и переложить эту задачу на других, а также абсолютно безучастное отношение к делам коллектива. Руководитель, избравший такой стиль, обычно предоставляет полную свободу действий своим подчиненным, пускает их работу на самотек. В крайнем выражении попустительский стиль означает отсутствие руководства, поскольку руководитель устраняется от своей управленческой роли. Не случайно этот стиль называют: «До обеда не будить, при пожаре выносить первым».

#### **Характеристики сильных и слабых сторон стилей руководства**

Согласно наблюдениям Курта Левина, его помощников и последователей, в

## Важнейшие черты классических стилей руководства

Критерий	Авторитарный	Демократический	Попустительский
1. Постановка целей и принятие решений	Цели ставит руководитель	Цели – результат группового решения при поддержке руководителя	Полная свобода для принятия индивидуальных и групповых решений, минимальное участие руководителя
2. Распределение заданий	Все задания дает руководитель, причем сотрудник не знает, какое задание он получит в следующий раз	Устанавливается определенный порядок распределения работ. В зависимости от пожеланий сотрудника руководитель может давать совет и предлагать другое решение	Руководитель предоставляет необходимые материалы и по просьбе сотрудника дает информацию
3. Оценка работы	Руководитель лично награждает и наказывает работников, но сам в трудовом процессе не участвует	Руководитель стремится использовать объективные критерии критики и похвалы, пытается непосредственно участвовать в работе группы	Руководитель дает отдельные спонтанные комментарии, регулирование и оценка групповой работы отсутствует
4. Трудовая атмосфера	Высокая напряженность, враждебность	Свободная, дружеская атмосфера	Атмосфера произвола отдельных сотрудников
5. Групповая сплоченность	Покорное, беспрекословное повиновение	Высокая групповая сплоченность, низкая текучесть	Низкая групповая сплоченность
6. Интерес к выполняемым заданиям	Низкий	Высокий	Минимальный
7. Интенсивность (качество) работы	Высокая интенсивность	Высокая оригинальность результатов	Низкое качество
8. Готовность к работе	При отсутствии руководителя перерыв в работе	При отсутствии руководителя продолжение работы	Перерыв в работе по желанию
9. Мотивация труда	Минимальная	Высокая мотивация каждого работника и группы в целом	Минимальная

авторитарно руководимых группах производительность немного выше, чем в демократических коллективах. Однако при отсутствии или смене руководства она падает, а нередко прерывается и сам трудовой процесс. В таких группах выше напряжение между членами коллектива, чаще и острее конфликты, меньше интерес к труду и удовлетворенность работой, отсутствует подлинная сплоченность. Все это снижает трудовые достижения авторитарно руководимых групп.

Демократический стиль имеет превосходство в трудовой мотивации, удовлетворенности трудом, качестве работы. Сотрудники испытывают чувство гордости за свой труд, дорожат пребыванием в группе, проявляют находчивость и инициативу. В коллективе царит доверительная дружеская атмосфера. Трудовой процесс может саморегулироваться и не нарушается при отсутствии руководителей.

Попустительский стиль отличает низкая производительность, он часто сопровождается агрессивностью среди членов коллектива, ведет к его распаду. В группах наблюдается низкая трудовая дисциплина, нередко появляются неформальные негативные лидеры, новые или более слабые работники часто подвергаются притеснениям со стороны более сильных. В силу этих причин попустительский стиль был признан как неприемлемый и не является объектом более поздних исследований.

Ни демократический, ни авторитарный стиль не имеют однозначных преимуществ в производительности труда и не могут быть рекомендованы в качестве «единственно правильного» стиля руководства. Единственно однозначные преимущества демократического стиля проявляются лишь в удовлетворенности сотрудников трудом и пребыванием в коллективе. Конечно, это немало, но явно недостаточно для общего успеха организации.

### **Сильные стороны и недостатки авторитарного и демократического стилей и условия их применения**

Как показали исследования, ни один из стилей руководства нельзя назвать наилучшим. Каждый имеет свои достоинства и недостатки, и соответственно свою область применения.

Авторитарный стиль делает возможным быстрое принятие решений и быструю мобилизацию сотрудников на их осуществление, позволяет быстрее стабилизировать обстановку в конфликтных ситуациях. Обеспечивает более высокую производительность труда в присутствии руководителя, потому что «кошка из дома – мыши в пляс».

Демократический стиль обеспечивает принятие квалифицированных решений. Его сильной стороной является разгрузка руководителей и высокая мотивация сотрудников. В то же время оба стиля руководства имеют свои недостатки.

Недостатком авторитарного стиля являются ограничение возможностей мотивации, самостоятельности и развития подчиненных. Велика опасность принятия ошибочных решений из-за субъективизма или чрезмерной перегруженности руководителей. У работника возникает страх перед наказанием. Недостатком является невозможность получить полную и достоверную информацию, а это ведет к распространению слухов и сплетен.

Недостатки демократического стиля связаны со сложностью его использования. Необходимо регулярное обсуждение и участие сотрудников в принятии решений, предоставление всем членам группы нужной информации. Недостаточная квалификация руководителей в области групповой динамики и техники принятия решений может замедлить процесс принятия решений.

Каждый стиль управления эффективен при определенных условиях.

Авторитарный стиль целесообразен при решении рутинных, однообразных задач, при значительном разрыве в уровнях образования и компетентности руководителя и подчиненных, ориентации на материальное вознаграждение.

Демократический стиль руководства эффективен при решении сложных задач. Он оправдан при высокой квалификации сотрудников, ориентации не только на денежное вознаграждение, но и на участие в принятии решений, на содержательность работы.

Подводя итог, можно сказать, что в чистом виде ни один из стилей не применяется. В поведении большинства руководителей обычно сочетаются различные элементы, присущие каждому из стилей.

Таблица 7.2

**Требования, предъявляемые стилем руководства к руководителям и подчиненным**

Группы	Авторитарный стиль	Демократический стиль
Руководители	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокая ответственность и строгий самоконтроль</li> <li>2. Широкое предвидение</li> <li>3. Развитая способность принимать решения</li> <li>4. Хорошие организаторские качества, способность проводить</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Открытость</li> <li>2. Доверие к сотрудникам</li> <li>3. Способность и желание делегировать полномочия</li> <li>4. Невмешательство в выполнение текущих заданий</li> </ol>

	решения	5. Обоснование перед сотрудниками фактов неколлегияльного принятия решений
Подчиненные сотрудники	1. Признание начальника единственно руководящей инстанцией 2. Строгое исполнение его распоряжений 3. Отказ от реализации контрольных прав по отношению к руководителю	1. Желание брать на себя ответственность 2. Готовность и способность отвечать за свои действия 3. Самоконтроль при наличии контрольных прав, желании и умении их использовать

### 7.6. Одномерные и многомерные стили руководства

Стиль руководства, в зависимости от количества переменных (определяющих его характеристик), может быть одномерным и многомерным.

В качестве одномерных стилей выступают авторитарный и демократический стили руководства, применяющие централизованный (ориентированный на задачу) и децентрализованный (ориентированный на людей) подходы. Авторитарный стиль подчеркивает значение получения конкретных результатов, он ориентирован на задачу. Демократический стиль на первый план выдвигает участие и внимание к человеку.

Авторитарность и демократичность рассматривались как независимые друг от друга стили руководства.

Затем удалось установить, что руководители, поведение которых характеризуется двумя переменными, более эффективны в своей деятельности. Одна переменная – это ориентация на задачу, вторая на человека.

К многомерным стилям руководства относится система 1,2,3,4, разработанная Ренсисом Ликертом, основанная на подходе Мичиганского университета. Этот подход установил, что условием эффективного лидерства является оказание поддержки работникам и привлечение их к принятию решений.

Система 1 представляет собой ориентированный на выполнение задачи структурированный авторитарный стиль.

Система 4 – это стиль, ориентированный на развитие отношений с подчиненными и групповую работу с ними.

Системы 2-3 – промежуточные варианты.



Наибольшую популярность среди многомерных стилей получила двухмерная управленческая решетка (сетка) Роберта Блейка и Джоан Моутон.

Она представляет собой матрицу, где по оси X указывается внимание производству, ориентация на задачу, а по оси Y – внимание человеку. На каждой оси откладывается 9 делений. В зависимости от количества баллов по каждой оси выделяют 5 типов стилей и руководителей:

1:1. – пессимист (примитивное руководство),

9:1. – диктатор (авторитарное руководство),

1:9. – демократ (социальное руководство – «дом отдыха»),

5:5. – манипулятор (производственно-командное руководство. Компромисс – лучшее решение),

9:9. – организатор (командное руководство).

*Диктатор (код 9:1)* проводит жесткий стиль целиком ориентированный на производство, повсеместный контроль. Человек для него – исполнитель определенных функций. Работа для человека в таких условиях не приносит удовлетворения, и работник стремится уйти от диктата.

Полная противоположность ему – *демократ (код 1:9)*. Производительность у него на последнем месте. Преобладают действия с преимущественно демократическим перекосом, создана оптимальная атмосфера для межличностных отношений. И хотя многим работникам нравится такая обстановка, польза от этого не очень большая. Конфликты отсутствуют до поры, пока не начнет «давить» производственная необходимость или вышестоящее начальство.

*Манипулятор (код 5:5)*. Характерная особенность этого стиля – половинная заинтересованность в производстве и в людях, склонность к манипулированию людьми.

*Пессимист 1:1*. Его главное кредо – не вмешиваться в ход событий. Руководители, исповедующие данный принцип – случайные люди в менеджменте, или поставленные на должность влиятельными людьми. Польза от таких руководителей невелика. Это попустительский стиль, его следствие – разочарование сотрудников.

Организатор (код 9:9) учитывает и интересы производства, и интересы людей, склонен к нововведениям и нацелен на постоянное собственное развитие. Организации, где действуют руководители данного типа, процветают. Ведущие фирмы прилагают усилия к поиску подобных руководителей. Возникающие конфликты

улаживаются совместно. Обследование значительного числа менеджеров подтвердило высказанную гипотезу, что стиль 9:9 является лучшим.

Модель Блейка – Моутон используется для выработки лучшего менеджерского поведения.

В случае преобладания стиля 9:1 (диктатор) следует больше внимания уделять обучению в области установления отношений с персоналом: развитию персонала, мотивации, коммуникации.

Если преобладает стиль 1:9, то обучение должно быть направлено на принятие решений, контроль, организацию деятельности.

При стиле 5:5 обучение потребуются и в области приобретения навыков развития персонала и принятия решений.

При стиле 1:1 вряд ли можно изменить поведение менеджера, в том числе и через обучение. От таких менеджеров надо избавляться.

Большинство исследователей считают стиль 9:9 наиболее целесообразным и эффективным, но применять его трудно.

Выделяют семь главных причин, препятствующих его использованию:

- 1) низкий уровень образования сотрудников;
- 2) недостаточная управленческая подготовленность руководителей;
- 3) низкая идентификация сотрудников с задачами организации;
- 4) неудовлетворительное состояние информационной системы предприятия, предназначенной для этих целей;
- 5) низкая степень готовности брать на себя ответственность;
- 6) различные ценностные ориентации руководителя и подчиненных;
- 7) возникающая из-за иерархических отношений в организации эмоциональная несовместимость руководителя и подчиненных.



