




## Роль руководителя в системе управления персоналом организации (на примере ООО «АВС-Электро»)




Ирина П. Богомолова<sup>1</sup>  0000-0001-5883-1294  
Ирина Е. Устюгова<sup>1</sup>  0000-0002-8832-4610 ystugova@ya.ru  
Сергей И. Поляков<sup>1</sup>  0000-0001-5316-5456 igel694@gmail.com

<sup>1</sup> Воронежский государственный университет инженерных технологий, пр-т Революции, 19, г. Воронеж, 394036, Россия

**Аннотация.** Стиль управления характеризует не вообще поведение руководителя, а именно устойчивое, инвариантное в нем, постоянно проявляющееся в различных ситуациях. Поиск и использование оптимальных стилей управления призваны способствовать повышению достижений и удовлетворенности работников, и, как следствие, – уровня производительности труда. Стиль управления характеризует устойчивый комплекс черт руководителя, проявляющихся в его отношениях с подчиненными. Стиль управления отражает не общее поведение руководителя, а именно устойчивое, инвариантное в нем, постоянно проявляющееся в различных ситуациях. В современных условиях успех дела предопределяется не только характером отношений между руководителем и подчиненным и степенью их свободы, которая им предоставляется, но и рядом других обстоятельств. Выражением этого являются «многомерные» стили управления, которые представляют комплекс взаимодополняющих, переплетающихся подходов, каждый из которых независим от других. Поиск и использование оптимальных стилей управления призваны способствовать повышению достижений и удовлетворенности работников, и, как следствие, уровня производительности труда. При выборе методов управления необходимо придерживаться следующих требований «золотой середины»: эффективный менеджер должен уметь балансировать между различными стилями управления своей командой, тогда и мотивация сотрудников будет значительно выше. Лидер будущего должен быть ориентирован на рынок и на заказчиков, постоянно стремиться к прогрессу, задавать направления развития, являться движущей силой результативных преобразований, быть талантливым и развивать лидерские качества и умения совместной работы у сотрудников. В современных условиях в своей практической деятельности руководитель должен постоянно корректировать свой стиль управления в соответствии с изменяющимися как внутренними, так и внешними условиями.

**Ключевые слова:** руководитель, управление персоналом, организация, методы управления, развитие

## The role of the Manager in the organization's personnel management system (ABC-Electro)

Irina P. Bogomolova<sup>1</sup>  0000-0001-5883-1294  
Irina E. Ustyugova<sup>1</sup>  0000-0002-8832-4610 ystugova@ya.ru  
Sergey I. Polyakov<sup>1</sup>  0000-0001-5316-5456 igel694@gmail.com

<sup>1</sup> Voronezh State University of Engineering Technologies, Revolution Av., 19 Voronezh, 394036, Russia

**Abstract.** The management style does not characterize the Manager's behavior in General, but rather it is stable, invariant, and constantly manifests itself in various situations. The search for and use of optimal management styles are designed to increase employee achievement and satisfaction, and, as a result, the level of productivity. The management style is characterized by a stable set of traits of the Manager, which are manifested in his relations with subordinates. The management style does not reflect the General behavior of the Manager, but rather a stable, invariant one that constantly manifests itself in various situations. In modern conditions, the success of the case is determined not only by the nature of the relationship between the Manager and subordinate and the degree of freedom that they are granted, but also by a number of other circumstances. This is expressed in "multidimensional" management styles, which represent a set of complementary, intertwining approaches, each of which is independent of the others. The search for and use of optimal management styles are designed to increase employee achievement and satisfaction, and, as a result, the level of productivity. When choosing management methods, you must adhere to the following requirements of the "Golden mean": an effective Manager must be able to balance between different management styles of his team, and then the motivation of employees will be much higher. The leader of the future should be focused on the market and customers, constantly strive for progress, set development directions, be a driving force for effective changes, be talented and develop leadership qualities and teamwork skills of employees. In modern conditions, in their practical activities, the Manager must constantly adjust their management style in accordance with changing internal and external conditions.

**Keywords:** manager, HR management, organization, management methods, development

### Введение

В научной литературе существует много определений понятия «стиль управления», сходных между собой в своих основных чертах. Его можно рассматривать как комплекс систематически используемых руководителем методов принятия решений, с целью воздействия

на подчиненных и общения с ними. Стиль управления – это устойчивый комплекс черт руководителя, проявляющихся в его отношении с подчиненными.

Иными словами, это способ, которым начальник управляет подчиненными и в котором выражается независимый от конкретных ситуаций образец его поведения.

Для цитирования

Богомолова И.П., Устюгова И.Е., Поляков С.И. Роль руководителя в системе управления персоналом организации (на примере ООО «АВС-Электро») // Вестник ВГУИТ. 2020. Т. 82. № 2. С. 295–306. doi:10.20914/2310-1202-2020-2-295-306

For citation

Bogomolova I.P., Ustyugova I.E., Polyakov S.I. The role of the Manager in the organization's personnel management system (ABC-Electro). *Vestnik VGUET* [Proceedings of VSUET]. 2020. vol. 82. no. 2. pp. 295–306. (in Russian). doi:10.20914/2310-1202-2020-2-295-306

This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International License

Стиль управления характеризует не вообще поведение руководителя, а именно устойчивое, инвариантное в нем, постоянно проявляющееся в различных ситуациях. Поиск и использование оптимальных стилей управления призваны способствовать повышению достижений и удовлетворенности работников, и, как следствие, – уровня производительности труда.

### Обсуждение

Подходы к определению и классификации стилей очень разнообразны. Выделим несколько основных классификаций стилей менеджмента, которые могут группироваться по следующим критериям: [1]

1. Критерий участия исполнителей в управлении:

- авторитарный (единолично менеджер решает и приказывает – сотрудники исполняют);
- сопричастный (сотрудники участвуют в той или иной мере в принятии решений);
- автономный (менеджер играет сдерживающую роль – сотрудники решают сами, обычно большинством).

2. Классификация стилей управления по преимущественному критерию функций управления:

- управление через инновацию (разработка инновации – как руководящее задание);
- управление с помощью задания цели (на каждом иерархическом уровне задают цели, имеется свобода в методе ее достижения, ограниченная сметой и контролем);

3. Критерий преимущественной ориентации:

- слабое управление – нет давления на сотрудников, нет заботы о них, практически отсутствует забота о решении задач менеджмента. Полезная отдача мала;
- управление по задачам – с сотрудниками обращаются, как с исполнительными механизмами, можно добиться высокой эффективности, но страдают человеческие отношения;
- клубное управление – господствует дружеская атмосфера, но пренебрегают решением задач;
- управление по среднему пути – достигается компромисс между требованиями по работе и интересами сотрудников, средняя производительность труда;
- сильное управление – идеальный стиль с высокой производительностью труда и хорошими человеческими отношениями.

В целом, существует два подхода к изучению стилей: традиционный и современный.

К традиционному подходу относятся «одномерные» стили управления, которые характеризуются каким-то одним фактором, к ним относятся: авторитарный, демократический и либерально-попустительский.

Авторитарный стиль руководства (авторитарный, директивный, административный). Отличается чрезмерной централизацией власти, самовластным решением всех вопросов, касающихся деятельности организации, ограничением контактов с подчиненными.

Демократический стиль руководства (коллегиальный). Организации, в которых преобладает данный стиль руководства, характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий, активным участием сотрудников в принятии решений.

Либеральный стиль руководства (нейтральный, попустительский). Его суть состоит в том, что руководитель ставит перед исполнителями проблему, создает необходимые организационные условия для их работы, задает границы решения, а сам отходит на второй план.

Отметим, что в современных условиях успех дела предопределяется не только характером отношений между руководителем и подчиненным и степенью их свободы, которая им предоставляется, но и рядом других обстоятельств. Выражением этого являются «многомерные» стили управления, которые представляют комплекс взаимодополняющих, переплетающихся подходов, каждый из которых независим от других [6]

Первоначально сложилась идея «двумерного» стиля управления, который основывается на двух подходах. Один из них ориентируется на создание в коллективе благоприятного морально-психологического климата, налаживание человеческих отношений, а другой – на создание надлежащих организационных и технических условий, при которых человек сможет полностью раскрыть свои способности.

Наиболее простым представлением «двумерного» стиля управления является «Управленческая решетка» Блейка и Мутона. Поэтому, остановимся на ней более подробно.

На рисунке 1 представлена модель Блейка–Мутона, включающая 5 основных стилей руководства. Вертикальная ось этой схемы ранжирует “заботу о человеке” по шкале от 1 до 9. Горизонтальная ось характеризует “заботу о производстве” также по шкале от 1 до 9. Стиль руководства определяется обоими этими критериями. Всего мы получаем 81 позицию (9х9), т. е. 81 вариант стилей управления. Блейк и Мутон описали пять крайних и наиболее характерных позиций матрицы.

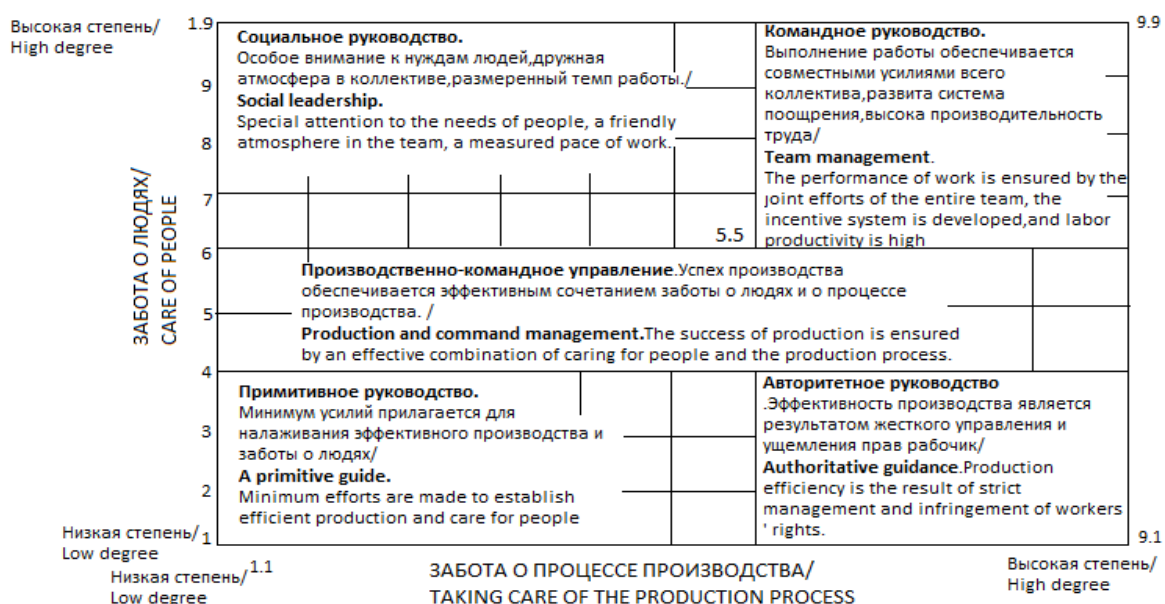


Рисунок 1. Модель Блейка-Мутона

Figure 1. The Blake-Mouton Model

1.1. – нищета управления (примитивное руководство). Со стороны руководителя требуется лишь минимальное усилие, чтобы добиться такого качества работы, которое позволит избежать увольнения. Эта позиция характеризует тип руководителя, который достаточно холодно относится как к своим подчиненным, так и к самому процессу производства.

1.9. – клубное управление (социальное руководство). Руководитель сосредоточивается на хороших, теплых человеческих взаимоотношениях, но мало заботится об эффективности выполнения заданий. Эта позиция характеризует руководителей, которые уделяют особое внимание нуждам и потребностям своих подчиненных, чего нельзя сказать о процессе производства.

9.1. – авторитет – подчинение. Руководитель очень заботится об эффективности выполняемой работы, но обращает мало внимания на моральный настрой подчиненных. Эта позиция характерна для менеджеров, которые во главу угла ставят заботу о производстве и практически не осуществляют никакой социальной деятельности.

5.5. – организация (производственно-социальное управление). Руководитель достигает приемлемого качества выполнения заданий, находя баланс эффективности и хорошего морального настроя. Эта позиция характеризует тот тип руководителя, который умело сочетает заботу о людях с заботой о производстве.

9.9. – команда. Благодаря усиленному вниманию к подчиненным и эффективности, руководитель добивается того, что подчиненные сознательно приобщаются к целям организации.

Это обеспечивает и высокий моральный настрой, и высокую производительность. Эта позиция характеризует такой тип руководителя, который одинаково ответственно относится как к людям, так и к возглавляемому им производству.

Блэйк и Мутон исходили из того, что самым эффективным стилем руководства – оптимальным стилем – является поведение руководителя в позиции 9.9. По их мнению, такой руководитель сочетает в себе высокую степень внимания к своим подчиненным и такое же внимание к производительности. Они также считают, что есть множество видов деятельности, где трудно четко и однозначно выявить стиль руководства, но были уверены, что профессиональная подготовка и сознательное отношение к целям позволяет всем руководителям приближаться к стилю 9.9, тем самым, повышая эффективность своей работы [8].

Пользуясь «управленческой решеткой», можно заранее определить комбинацию оценок, соответствующих требованиям к той или иной должности, предусмотренной штатным расписанием организации. Сравнив с ними экспертные оценки качеств претендентов, можно определить их пригодность к замещению.

Матрица стилей руководства является наиболее популярным подходом к изучению стилей руководства. Она служит не только удачной комбинацией других исследований, но также дает руководителям возможность оценить свою позицию и попытаться усовершенствовать собственный стиль управления.

Блэйк и Мутон сделали следующее заключение: в различных специфических условиях

каждый из стилей управления может оказаться весьма эффективным, но в типичной ситуации развития бизнеса наиболее успешным будет применение командного руководства. Их модель относится к поведенческому подходу в классификации стилей руководства.

Кроме вышеуказанного подхода, существует ситуационный подход, который рассматривает влияние на эффективность руководства ряда других факторов. К ним относятся: потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и воздействия среды, имеющаяся у руководителя информация. Поэтому современная теория руководства очень большое внимание уделяет вопросу, как учесть все эти факторы в совокупности и определить степень их влияния на эффективность руководства.

Остановимся подробнее на трех основных стилях управления предприятием (авторитарном, демократическом, либеральном), которые входят в основу большинства как современных, так и традиционных моделей управления. Изучение стиля руководства и само возникновение этого понятия связаны с именем известного психолога К. Левина. В связи с этим, рассмотрим результаты его основных исследований [12].

Авторитарный стиль руководства (автократический, директивный, административный) характеризуется чрезмерной централизацией власти руководителя, самовластным решением всех вопросов, касающихся деятельности организации, ограничением контактов с подчиненными. Этот стиль свойственен решительным, властным, волевым людям, жестким по отношению к окружающим. Автократ «все знает сам» и не терпит возражений. Никому не доверяет, не ставит в известность о своих намерениях; отдает деловые, краткие распоряжения; запреты часто сопровождаются угрозами. Похвала и порицание работников крайне субъективны. Эмоции подчиненных и коллег в расчет не принимаются. Дела в коллективе планируются заранее во всем их объеме, определяются лишь непосредственные цели для каждого работника. Голос руководителя является решающим, а его позиция находится вне группы. Существуют разновидности авторитарного стиля: «эксплуататорский» и «благожелательный».

«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 только указания, что, как и когда делать, в качестве основной формы стимулирования использует наказание.

Сотрудники относятся к приказам руководителя безразлично или негативно, радуются любой его ошибке, находят в ней подтверждение своей правоты. В целом в результате этого в организации или подразделении формируется неблагоприятный морально-психологический климат и создается атмосфера для развития производственных конфликтов [5].

При более мягкой «благожелательной» разновидности авторитарного стиля руководитель относится к подчиненным снисходительно, интересуется при принятии решений мнением коллектива, но, несмотря на его обоснованность, может поступить по-своему. Если это делается демонстративно, психологический климат ухудшается. Данный стиль руководства предоставляет подчиненным определенную самостоятельность, пусть даже в ограниченных пределах. Мотивирование страхом здесь присутствует, но оно минимально.

Появление руководителя-автократа связано с особенностями его характера. В большинстве случаев это властные, настойчивые и упорные люди, с преувеличенными представлениями о собственных способностях, обладающие выраженным стремлением к престижности и власти. По темпераменту они чаще всего являются холериками.

Демократический стиль руководства (коллегиальный) формируется у людей, которые не любят брать ответственность на себя, ответственность не концентрируется, а распределяется в соответствии с переданными полномочиями. Руководство характеризуется высокой степенью децентрализации полномочий, активным участием сотрудников в принятии решений. Создается атмосфера, при которой выполнение служебных обязанностей становится делом привлекательным, а достижение при этом успеха служит вознаграждением. Этот стиль предусматривает инструкции в форме предложений, не сухую речь, а товарищеский тон, похвалу и порицание – с учетом мнения коллектива. Мероприятия в коллективе планируются. Распоряжения и запреты проводятся на основе дискуссий. Позиция руководителя – внутри группы, т. е. руководитель, ведет себя как один из членов группы; каждый сотрудник может при нем свободно выражаться по разным вопросам. По своему складу такой руководитель рассеян, безалаберен, толком не может ставить цели, слишком мягкий по характеру, коммуникативный, но слабый организатор. При осуществлении контроля демократ обращает внимание на конечный результат. Такая обстановка создает условия для самовыражения подчиненных, у них развивается самостоятельность, что способствует

восприятию достижения целей организации как своих собственных. Такое взаимодействие руководителя и подчиненных можно определить как сотрудничество.

На практике выделяют две разновидности демократического стиля: «консультативную» и «партиципативную».

В условиях «консультативной» руководитель доверяет подчиненным, консультируется с ними, стремится использовать все лучшие советы, которые предлагают подчиненные. Среди стимулирующих мер преобладает поощрение, а наказание используется в исключительных случаях. Сотрудники удовлетворены такой системой руководства, несмотря на то, что большинство решений подсказывается им сверху. Подчиненные стараются оказать своему начальнику помощь и поддержать морально в необходимых случаях [10].

«Партиципативная» разновидность демократического стиля руководства основана на том, что руководители полностью доверяют подчиненным во всех вопросах, всегда их выслушивают и используют все их предложения, организуют обмен всесторонней информацией, привлекают подчиненных к постановке целей и контролю за их исполнением.

Обычно демократический стиль управления применяется в том случае, когда исполнители хорошо разбираются в выполняемой работе и могут внести в нее новизну и творчество.

Либеральный стиль руководства (нейтральный, попустительский) формируется у людей, которые не любят брать ответственность на себя. Руководитель ставит перед исполнителями проблему, создает необходимые организационные условия для их работы, задает границы решения, а сам отходит на второй план. За собой он сохраняет функции консультанта, арбитра, эксперта, оценивающего полученные результаты.

При этом поощрение и наказание отступают на второй план по сравнению с внутренним удовлетворением, которое получают подчиненные от реализации своего потенциала и творческих возможностей. Подчиненные избавлены от постоянного контроля, «самостоятельно» принимают решения и стараются найти путь их реализации в рамках предоставленных полномочий. Они не догадываются, что руководитель все уже заранее продумал и создал для этого процесса необходимые условия, которые предопределяют конечный результат. Такая работа приносит им удовлетворение и формирует благоприятный морально-психологический климат в коллективе [13].

Применение этого стиля имеет все большее распространение из-за растущих масштабов

научно-технической деятельности и опытно-конструкторских разработок, выполняется высококлассными специалистами, которые не хотят находиться под давлением и опекой. Его эффективность зависит от реального стремления подчиненных к этому, четкой формулировки руководителем задач и условий их деятельности, справедливости в отношении оценки результатов и вознаграждения.

Но такой стиль может превратиться в бюрократический, когда руководитель совсем устраняется от дел. Он передает все управление в руки независимых руководителей, которые от его имени управляют коллективом, применяя жесткие авторитарные методы руководства. Сам же он делает вид, что власть находится в его руках, а на самом деле все больше становится зависимым от своих помощников [14].

Становление руководителя-либерала может объясняться многими причинами. По характеру такие руководители люди нерешительные, добродушные, боящиеся ссор и конфликтов, не любящие брать ответственность на себя, они рассеяны, безалаберны, толком не могут ставить цели, слишком мягкие по характеру, недооценивают значимости деятельности коллектива и то, что коллектив нуждается в них. Но может оказаться, что это высоко творческая личность, захваченная какой-то сферой своих интересов, но лишенная организаторского таланта. По этой причине обязанности руководителя оказываются для данного руководителя непосильными.

Все вышеописанные стили руководства можно представить в виде сводной таблицы 1, предложенной отечественным исследователем Э. Старобинским.

Авторитарный, демократический и либеральный стили управления не имеют между собой барьера и на деле плавно переходят друг в друга, образуя непрерывную цепочку.

В своем исследовании Левин обнаружил, что авторитарное руководство добивалось выполнения большего объема работы, чем демократичное. Однако при авторитарном управлении присутствуют низкая мотивация, меньшая оригинальность, меньшее дружелюбие в группах, отсутствие группового мышления и другие отрицательные факторы. При либеральном стиле руководства объем работы уменьшается, качество работы снижается, появляется больше игры [7].

Более поздние исследования не полностью подтвердили выводы о том, что авторитарное руководство обеспечивает более высокую продуктивность, но меньшую удовлетворенность, чем демократичное. Исследования Левина дали основу для изучения данного вопроса другими учеными.

Таким образом, исследования Левина основывались, прежде всего, на изучении влияния личностных качеств руководителя на выбор стиля руководства. В каждом конкретном случае между авторитарным, демократическим и либеральным стилями существует определенный баланс, и увеличение доли элементов одного из них будет приводить к уменьшению других.

Классическим и самым распространенным является авторитарный (единоличный) тип начальников. Они рассматривают подчиненных только в качестве орудий для исполнения приказов и достижения целей организации, во взаимодействии с персоналом используют различные стратегии поведения – от задабривания

и поощрения до принуждения и шантажа увольнением. Этот стиль исповедует безусловное подчинение: «Нечего думать, делай, что я сказал».

Отрицательной стороной единоличного стиля является подавление инициативы со стороны работников – наказывается сам факт ее проявления (кто посмел вторгаться в компетенцию верхов и умничать?). Творческие сотрудники либо превращаются в простых исполнителей, либо увольняются. Если руководитель выстроил диктаторскую вертикаль, оградил себя от критики, уволил перспективных специалистов, да еще и сам утратил профессионализм, то фирму ждут трудные времена [3].

Таблица 1.

Сравнительный анализ стилей управления

Table 1.

Comparative analysis of management styles

	Авторитарный Authoritarian	Демократический Democratic	Либеральный Liberal
1	2	3	4
Природа стиля nature of style	<p>Сосредоточение всей власти и ответственности в руках лидера   Concentration of all power and responsibility in the hands of the leader</p> <p>Личное установление целей и выбор средств их достижения Concentration of all power and responsibility in the hands of the leader</p> <p>Коммуникационные потоки идут преимущественно сверху   Communication flows mainly come from above</p>	<p>Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у лидера   Delegating authority while holding key positions with the leader</p> <p>Принятие решений разделено по уровням на основе участия Decision making is divided into levels based on participation</p> <p>Коммуникации осуществляются активно в двух направлениях Communication is carried out actively in two directions</p>	<p>Снятие лидером с себя ответственности и отречение в пользу группы или организации   The leader's withdrawal of responsibility and abdication in favor of the group or organization</p> <p>Предоставление группе возможности самоуправления в желаемом для группы режиме   Giving the group the ability to self-manage in the desired mode for the group</p> <p>Коммуникации строятся в основном по горизонтали   Communications are mainly built horizontally</p>
Сильные стороны strengths point	Внимание срочности и порядку, предсказуемость результата Attention to urgency and order, predictability of results	Усиление личных обязательств по выполнению работы через участие в управлении   Strengthening personal commitment to work through participation in management	Позволяет начать дело так, как это видится без вмешательства лидера Allows you to start the business as it is seen without the intervention of the leader
Слабые стороны weak point	Сдерживается индивидуальная инициатива Individual initiative is being held back	Требуется много времени на принятие решений It takes a lot of time to make decisions	Группа может потерять направление движения и уменьшить скорость без вмешательства лидера   The group can lose direction and reduce speed without the leader's intervention
Способ принятия решений Method of decision making	Едиличный с подчиненными Individual with subordinates	На основе консультаций сверху или мнения группы Based on top-level consultations or the group's opinion	На основе указаний Based on instructions
Способ доведения решений до исполнителя Method for communicating decisions to the performer	Приказ, распоряжение, команда Order, order, command	Предложение Offer	Просьба, упрощение Request, pleading
Распределение ответственности Allocation of responsibility	Полностью в руках руководителя Completely in the hands of the Manager	В соответствии с полномочиями In accordance with the authority	Полностью в руках исполнителя Completely in the hands of the performer
Отношение к инициативе подчиненных Attitude to the initiative of subordinates	Допускается Allows	Поощряется и используется Is encouraged and is used	Полностью передается подчиненным Completely passed to subordinates

Продолжение таблицы 1 | Continuation of table 1

1	2	3	4
Принципы подбора кадров The principles of recruitment	Избавление от сильных конкурентов Getting rid of strong competitors	Ориентация на деловых, знающих сотрудников и помощь им в карьере Focus on business, knowledgeable employees and help them in their career	–
Отношение к знаниям Attitude to knowledge	Считает, что все сам знает He thinks he knows everything	Постоянно учится и требует того же от подчиненных   Constantly learns and demands the same from subordinates	Безразличное Indifferent
Отношение к общению Attitude to communication	Отрицательное, соблюдает дистанцию Negative, keeps a distance	Положительное, активно идет на контакты Positive, actively goes to contacts	Инициативы не проявляет Does not show initiative
Отношение к подчиненным The attitude to subordinates	По настроению, неровное By mood, uneven	Ровное, доброжелательное, требовательной Smooth, friendly, demanding	Мягкое, нетребовательное Soft, undemanding
Отношение к дисциплине Attitude to discipline	Жесткое, формальное A stiff, formal	Разумное Reasonable	Мягкое, формальное Soft, formal
Отношение к стимулированию Attitude to incentives	Наказание с редким поощрением Punishment with rare rewards	Поощрение с редким наказанием Reward with rare punishment	Нет четкой ориентации There is no clear orientation

Авторитарность лежит в основе абсолютного большинства производственных конфликтов из-за стремления субъекта к единовластию. Претензия автократа на компетенцию во всех вопросах порождает хаос и, в конечном счете, отрицательно влияет на эффективность работы. Автократ своим своеволием парализует работу коллектива. Он не только теряет лучших работников, но и создает вокруг себя враждебную атмосферу, которая угрожает ему самому. Недовольные и обиженные подчиненные могут его подвести и дезинформировать. Запуганные сотрудники не только ненадежны, но и работают не с полной отдачей, интересы предприятия им чужды.

Как появляется начальник-автократ? Если оказавшийся на этом посту человек уступает в профессионализме и личных качествах своим подчиненным, то ему приходится компенсировать свое несоответствие должности репрессивно-приказным стилем руководства. Очень часто бывают и диаметрально противоположные ситуации, когда начальник-профессионал находится в окружении неопытных работников, с которыми просто невозможно разделить ответственность. Быть авторитарным – это единственно правильный выход в данной ситуации. Но руководителям такого типа в новых условиях все-таки следует присмотреться к демократическому стилю.

Вариантом авторитарного стиля управления является патерналистский стиль. Он предполагает обращение с подчиненными, как с детьми, и их трудовую мотивацию опосредует через личную зависимость от руководителя. Служебная информация распространяется сверху вниз в зависимости от благосклонности руководства, контроль деятельности осуществляется выборочно, по желанию и интуиции руководителя [13].

Положительной стороной авторитарного типа руководства является оперативность в управлении подчиненными. Жесткая система «приказ – исполнение» часто оказывается эффективной в чрезвычайных обстоятельствах, когда возникает необходимость взять на себя ответственность за принятое решение и максимально быстро и точно воплотить его в жизнь.

Подобный тип руководства представляется единственно приемлемым в группах, где имеются проблемы с трудовой дисциплиной. Исследования показывают, что отсутствие на рабочем месте начальника автоматически приводит к падению производительности труда. Нередко можно наблюдать картину вольной жизни: менеджеры неохотно общаются с назойливыми клиентами; охрана отрывается от телевизора только для того, чтобы поесть; работающие на компьютерах забавляются играми. Пока дисциплина будет зависеть от надзора недремлющего ока, авторитарный тип руководства не перестанет доминировать.

Начальник-демократ стремится привлечь сотрудников к решению стратегических задач фирмы или предприятия, поощряет инициативу. Естественно, что при таком стиле руководства приходится применять индивидуальный подход к работникам. Для этого надо быть хорошим психологом, обладать не только анкетной информацией, но и уметь «брать» ее из личного общения [4].

Начальники-демократы уважительно относятся к сотрудникам, не допуская публичных и частных оскорбительных замечаний в их адрес. В отличие от авторитаристов, они могут поделиться частью своих полномочий с заместителями, не воспринимая это как покушение на власть. Вместо системы «приказ – исполнение» основным методом руководства являются рекомендации, просьбы, советы. Начальник постоянно



контролирует их исполнение и в случае отклонения от должного курса ненавязчиво корректирует сотрудника. При подобном типе руководства существование «подпольных оппозиций» и приближенных группировок затруднительно.

Но, чтобы успешно осуществлять демократическое лидерство, необходим запас прочности, достаточно профессиональный и дисциплинированный коллектив, плюс эмоциональная зрелость, уравновешенность, компромиссность, тактичность и коммуникабельность начальника. А это, все вместе, к сожалению, – большая редкость.

В конфликтной ситуации руководитель такого стиля стремится выявить все альтернативные точки зрения сторон, стимулирует полное раскрытие всей информации, касающейся причин и сути конфликта. При этом его разрешение идет по пути принятия наиболее убедительной точки зрения вне зависимости от ее носителя и выявления корней конфликта. В итоге при таком стиле работы возможен переход на новый уровень взаимодействия, когда появляется абсолютно новый результат. Но все это возможно только при хорошо налаженной организации.

Либеральный стиль часто называют попустительским: начальник бесконфликтен, сотрудники предоставлены себе и сами определяют задачи и методы их решения. Поскольку руководитель отказывается от контроля и мотивации деятельности персонала, не обладает должным авторитетом, то управление строится на просьбах личного характера, уговорах, увещеваниях.

Никаких серьезных дисциплинарных санкций либеральные начальники не применяют, а потому всегда находятся в хороших отношениях с подчиненными. Зачастую их взаимоотношения приобретают панибратский, неформальный характер, дистанция между начальником и сотрудниками становится неощутимой. Такой руководитель практически всегда избегает участия в конфликтных ситуациях. Неприятные факты замечаются, но игнорируются в надежде, что они как-нибудь исчезнут сами собой [11].

Образовавшийся вакуум власти приводит к появлению конкурирующих группировок, которые борются за влияние на начальника с целью приобрести привилегии. Может появиться теневой лидер, фактически узурпирующий реальное руководство. На первый взгляд, либеральный стиль управления должен неминуемо привести к банкротству предприятия, так как он попирает все представления о функциях руководителя, но парадоксальным образом оказывается жизнеспособным. Распад коллектива и дезорганизация чаще всего сдерживаются теневым лидером и

заинтересованностью сотрудников в вольготной жизни: чтобы не потерять начальника-попустителя, они выполняют необходимый минимум работы, благо имеется полная свобода в выборе средств.

Современная ситуация требует от руководителя применения на практике всего арсенала управленческой науки вкупе с сознательным использованием сильных сторон личности управленца. Такой индивидуально-ситуативный подход означает использование в каждом конкретном случае адекватного стиля управления – авторитарного, либерального или демократического. Чем богаче арсенал руководящих приемов и чем гибче руководитель перестраивается для достижения поставленной цели, тем больше оснований говорить о том, что он обладает хорошими навыками результативного управления [2].

Сегодня в мире бизнеса наблюдается тенденция преобразования стилей с целью создания организаций совершенно нового качества. Они получили название аутентивных, т. е. ориентированных на людей. Что дает фирме ориентация на людей? Фирма настраивается на инновации, а люди активно их продвигают. Их еще называют «лучшими компаниями для работы», т. е. работникам там комфортно.

Проведем анализ стиля управления в ООО «АВС-электро».

«АВС-электро» – это ведущая электротехническая компания Центрально-Черноземного региона и Южного федерального округа. За 20 лет существования прошла путь от скромной воронежской фирмы до одного из пяти крупнейших дистрибьюторов России.

Компания одной из первых поставила подпись под хартией добросовестного ведения бизнеса «Честная позиция». В ассортименте «АВС-электро» 1 000 000 наименований продукции от более 200 ведущих мировых производителей электротехники. Впечатляющий опыт работы позволяет опираться на сильных партнеров и надежных поставщиков. Компания имеет приоритетные права на реализацию продукции таких крупнейших брендов, как IEK, ABB, Schneider Electric, Legrand, Philips, Osram, Camelion, Ensto, Thermex и многих других.

Основными видами деятельности «АВС-Электро» являются:

- крупнооптовая и розничная торговля электротехническими материалами и оборудованием;
- проектные и электромонтажные работы, включая поставку материалов и комплектующих;
- проектирование и установка систем кабельного обогрева (теплого пола);
- монтаж внешних сетей энергоснабжения;



- проектирование и сборка электрических щитов любой сложности;
- светотехнические дизайн-проекты;
- установка и обслуживание системы «Умный дом».

Все виды электромонтажных работ лицензированы. Потенциал компании позволяет

реализовывать проекты любой сложности: от небольших частных заказов до крупных объектов в промышленной сфере до предоставления комплексного решения заказчику.

Анализ стиля управления руководителя представлен в таблицах 2–4.

Таблица 2.

Анализ стиля управления руководителя ООО «ABC-электро»

Table 2.

Analysis of the management style of the head of ABC-electro LLC»

	Природа стиля Nature of style			Сильные стороны Strength point	Слабые стороны Weak point
1	2			3	4
Авторитарный Authoritarian	Сосредоточение всей власти и ответственности в руках лидера   Concentration of all power and responsibility in the hands of the leader	Личное установление целей и выбор средств их достижения   Personal setting of goals and choosing the means to achieve them	Коммуникационные потоки идут преимущественно сверху   Communication flows mainly come from above	Внимание к срочности и порядку, предсказуемость результата   Attention to urgency and order, predictability of results	Сдерживается индивидуальная инициатива Individual initiative is being held back
Демократический Democratic	Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у лидера Delegating authority while holding key positions with the leader	Принятие решений разделено по уровням на основе участия Decision making is divided into levels based on participation	Коммуникации осуществляются активно в двух направлениях Communication is carried out actively in two directions	Усиление личных обязательств по выполнению работы через участие в управлении Strengthening personal commitment to work through participation in management	Требуется много времени на принятие решений It takes a lot of time to make decisions
Либеральный Liberal	Снятие лидером с себя ответственности и отречение в пользу группы или организации The leader's withdrawal of responsibility and abdication in favor of the group or organization	Предоставление группе возможности самоуправления в желаемом для группы режиме   Giving the group the ability to self-manage in the desired mode for the group	Коммуникации строятся в основном по горизонтали Communications are mainly built horizontally	Позволяет начать дело так, как это видится без вмешательства лидера Allows you to start the business as it is seen without the intervention of the leader	Группа может потерять направление движения и уменьшить скорость без вмешательства лидера   The group can lose direction and reduce speed without the leader's intervention

Таблица 3.

Анализ стиля управления руководителя ООО «ABC-электро»

Table 3.

Analysis of the management style of the head of ABC-electro LLC»

	Способ принятия решений Method of decision making	Способ доведения решений до исполнителя Method for communicating decisions to the performer	Распределение ответственности Allocation of responsibility	Отношение к инициативе подчиненных Attitude to the initiative of subordinates
Авторитарный Authoritarian	Едиличный с подчиненными Individual with subordinates	Приказ, распоряжение, команда Order, order, command	Полностью в руках руководителя Completely in the hands of the Manager	Допускается Allows
Демократический Democratic	На основе консультаций сверху или мнения группы Based on top-level consultations or the group's opinion	Предложение Offer	В соответствии с полномочиями In accordance with the authority	Поощряется и используется Is encouraged and is used
Либеральный Liberal	На основе указаний Based on instructions	Просьба, упрощение Request, pleading	Полностью в руках исполнителя Completely in the hands of the performer	Полностью передается подчиненным Completely passed to subordinates

Таблица 4.

Анализ стиля управления руководителя ООО «АВС-электро»

Table 4.

Analysis of the management style of the head of ABC-electro LLC

	Принципы подбора кадров The principles of recruitment	Отношение к знаниям Attitude to knowledge	Отношение к общению Attitude to communication	Отношение к подчиненным The attitude to subordinates
Авторитарный Authoritarian	Избавление от сильных конкурентов Getting rid of strong competitors	Считает, что все сам знает He thinks he knows everything	Отрицательное соблюдает дистанцию Negative keeps a distance	По настроению, неровное By mood, uneven
Демократический Democratic	Ориентация на деловых, знающих сотрудников и помощь им в карьере Focus on business, knowledgeable employees and help them in their career	Постоянно учится и требует того же от подчиненных Constantly learns and demands the same from subordinates	Положительное активно идет на контакты Positive actively goes to contacts	Ровное, доброжелательное требовательное Smooth, friendly demanding
Либеральный Liberal	—	Безразличное Indifferent	Инициативы не проявляет Does not show initiative	Мягкое, нетребовательное Soft, undemanding

Из 13 критериев оценки стиля присутствуют 10 признаков авторитарного управления и лишь 3 признака демократического управления.

Таким образом, это типичный случай авторитарного стиля управления предприятием.

Руководитель придерживается жесткого «эксплуататорского» стиля: не доверяет подчиненным, не спрашивает их мнения и советов, единолично решает все вопросы, в качестве основной формы стимулирования использует наказание, избавляется от сильных конкурентов, «неудобного» человека могут уволить в течение нескольких часов и т. д.

В результате в компании сформировался неблагоприятный морально-психологический климат, и создается атмосфера для развития производственных конфликтов. Люди напуганы и безынициативны. Попытки «ослабления» воспринимаются коллективом с недоверием.

Из положительных моментов управления, можно выделить трудовую дисциплину коллектива, исполнительность, заботу о сотрудниках.

Безусловно, руководитель должен быть лидером и допускать безвластия и излишне либерального управления персоналом нельзя, так как это может привести к анархии и «развалу» производства. Но придерживаться столь жесткого стиля управления в современных условиях также, на наш взгляд, неэффективно.

К основным факторам, влияющим на выбор стиля управления, относятся следующие:

- черты характера и личные качества менеджера;
- специальные знания и навыки в области управления;

- общий уровень воспитанности и образованности;

- пример другого руководителя;
- общие требования к руководящей деятельности в стране.

Причиной столь широкого распространения в Российской Федерации авторитарного стиля управления среди руководителей с опытом руководящей работы свыше 20 лет является недостаточность специальных знаний в области управления в современных условиях. Ранее, в период командной экономики, не уделялось особой роли обучению руководителей и выбору оптимального стиля управления. Хотя, черты характера и личные качества, безусловно, играют также большую роль в деятельности менеджера.

Предложения по изменению стиля руководства для повышения эффективности управления в ООО «АВС-электро»:

- ослабление «авторитарного» стиля управления, добавление приемов «демократического» стиля – стимулирование сотрудников поощрением, возможность высказывания своего мнения, диалог с подчиненными, создание условий для самовыражения сотрудников и т. д.;

- достижение позиции 9.9. «Команда» матрицы Блейка–Мутона – внимание к подчиненным, формирование положительного морального настроения коллектива и т. д.;

- повышение управленческих знаний значительной доли руководящего состава.

Для того чтобы получить максимальную отдачу от своего персонала, надо создать условия, когда наилучшим образом используется

интеллектуальный потенциал людей. Лучшие западные компании уже 25–30 лет назад стали создавать специальную инфраструктуру для поддержки инновационных процессов. В их числе системы сбора и внедрения предложений работников, процедуры привлечения персонала к обсуждению проблем и к подготовке важных управленческих решений. Возникло направление, которое получило название "Управление знаниями", цель которого – заставить работать на компанию формализованные знания (инструкции, технологии, ноу-хау, опыт реализации проектов и др.) и неформализованные знания (находящиеся в головах сотрудников) [9].

То есть кадры действительно решают все там, где для этого созданы условия. В первую очередь, с точки зрения возможности максимальной реализации творческой и интеллектуальной энергии людей, работающих в организации.

Проведенные исследования показали, что в современных условиях в своей практической деятельности руководитель должен постоянно корректировать свой стиль управления в соответствии с изменяющимися как внутренними, так и внешними условиями.

Современная экономическая ситуация в стране и в мире требует от менеджеров не-сколько иного склада мышления и иного подхода к принятию решений, чем это было ранее.

Лидер должен уметь объективно оценивать любую информацию – как позитивную, так и негативную, быть уверенным при принятии решений, даже если это нелегко, и поддерживать постоянные коммуникации с сотрудниками, объясняя, в каком направлении движется компания, и задавая, таким образом, направление для движения всей команды вслед за лидером. Главное, чего ждут сотрудники от руководства компании, от чего зависит их лояльность, мотивация, и в конечном итоге, эффективность – это прямое и открытое общение, а также политика открытых дверей. В успешных компаниях инициатива приветствуется: каждый сотрудник, который хочет высказать свое мнение, всегда имеет на это право.

### Заключение

В ходе работы, мы пришли к выводу, что при выборе методов управления необходимо придерживаться золотой середины: хороший менеджер должен уметь балансировать между различными стилями управления своей командой, тогда и мотивация сотрудников будет несравнимо выше. Лидер будущего должен быть ориентирован на рынок и на заказчиков, постоянно стремиться к прогрессу, задавать вектор развития, являться движущей силой эффективных преобразований, быть талантливым и развивать таланты своих сотрудников.

### Литература

- 1 Устюгова И.Е., Малышева А.В. Направления совершенствования адаптации молодых сотрудников организации // Научно-практические исследования. 2020.
- 2 Беляева Е.А., Яворская Е.С. Профессиональное обучение персонала как фактор эффективности деятельности организации // Научная молодежь в аграрной науке: достижения и перспективы: сборник материалов XXIII международной научно-практической конференции молодых ученых и студентов в рамках проведения года Молодежи Республики Казахстан. Алматы: КазНАУ, 2019.
- 3 Будякина, М.П., Русалинова, А.А. Некоторые аспекты социально-психологической адаптации новичков на предприятии // Социальная психология и социальное планирование. Л., 1973. С. 92–97.
- 4 Задиора В. Новый взгляд на адаптацию персонала. URL: <http://www.hr100.ru/wmc/mfo/artide/artide02/?id=1165254408>
- 5 Armstrong M. Handbook of Human Resource Management; 12-th edition. 2011.
- 6 Hidi S., Harackiewicz J.M. Motivating the corporately unmotivated: A critical issue for the 21st century // Review of Educational Research. 2013. № 70 (2). P. 151–179.
- 7 Shah Nawaz S. Impact of Tangible and Intangible Rewardson Organizational Commitment: Evidence from the Textile Sector of Pakistan // American Journal of Industrial and Business Management. 2015. № 5. P. 138–147.
- 8 Mosca M., Pastore F. Wage effects of recruitment methods. IZA Working Paper, 2008.
- 9 Yakubovich V. Weak Ties, Information, and Influence: How Workers Find Jobs in a Local Russian Labor Market // American Sociological Review. 2014. P. 408–421.
- 10 Tolbert P.S., Hall R.H. Organizations: Structures, processes and outcomes. Routledge, 2015.
- 11 Kumar P. An analytical study on mintzberg's framework: Managerial roles // International Journal of Research in Management & Business Studies. 2015. V. 2. № 3. P. 12-19.
- 12 Kraut A.I., Pedigo P.R., McKenna D.D., Dunnette M.D. The role of the manager: What's really important in different management jobs // Academy of Management Perspectives. 1989. V. 3. №4. P. 286-293.
- 13 Mone E.M., London M. Employee engagement through effective performance management: a practical guide for managers. Routledge, 2018.
- 14 Mintzberg, H. Tracking strategies: Toward a general theory of strategy formation. New York: Oxford University Press, 2009.
- 15 Rütgar N. Manager's Roles and Profiles // Procedia - Social and Behavioral Sciences. 2013. V. 99. P. 240-246.

## References

- 1 Ustyugova I.E., Malysheva A.V. Directions for improving the adaptation of young employees of the organization // Scientific and practical research. 2020. (in Russian).
- 2 Belyaeva E.A., Yavorskaya E.S. Professional training of personnel as a factor in the effectiveness of the organization. Scientific youth in agricultural science: achievements and prospects: collection of materials of the XXIII international scientific and practical conference of young scientists and students in the framework of the Year of Youth of the Republic of Kazakhstan. Almaty: KazNAU, 2019. (in Russian).
- 3 Budyakina, M.P., Rusalina, A.A. Some aspects of socio-psychological adaptation of newcomers at the enterprise. Social psychology and social planning. L., 1973. pp. 92–97. (in Russian).
- 4 Zadiora V. A New look at the adaptation of personnel. Available at: <http://www.hr100.ru/wmc/mfo/artide/artide02/?id=1165254408>. (in Russian).
- 5 Armstrong M. Handbook of Human Resource Management; 12 th edition. 2011.
- 6 Hidi S., Harackiewicz J.M. Motivating the corporately unmotivated: A critical issue for the 21st century. Review of Educational Research. 2013. no. 70 (2). pp. 151–179.
- 7 Shahnawaz S. Impact of Tangible and Intangible Rewardson Organizational Commitment: Evidence from the Textile Sector of Pakistan. American Journal of Industrial and Business Management. 2015. no. 5. pp. 138–147.
- 8 Mosca M., Pastore F. Wage effects of recruitment methods. IZA Working Paper, 2008.
- 9 Yakubovich V. Weak Ties, Information, and Influence: How Workers Find Jobs in a Local Russian Labor Market. American Sociological Review. 2014. pp. 408–421.
- 10 Tolbert P.S., Hall R.H. Organizations: Structures, processes and outcomes. Routledge, 2015.
- 11 Kumar P. An analytical study on mintzberg's framework: Managerial roles. International Journal of Research in Management & Business Studies. 2015. vol. 2. no. 3. pp. 12-19.
- 12 Kraut A.I., Pedigo P.R., McKenna D.D., Dunnette M.D. The role of the manager: What's really important in different management jobs. Academy of Management Perspectives. 1989. vol. 3. no.4. pp. 286-293.
- 13 Mone E.M., London M. Employee engagement through effective performance management: a practical guide for managers. Routledge, 2018.
- 14 Mintzberg, H. Tracking strategies: Toward a general theory of strategy formation. New York, Oxford University Press, 2009.
- 15 Rützigar N. Manager's Roles and Profiles. Procedia - Social and Behavioral Sciences. 2013. vol. 99. pp. 240-246.

## Сведения об авторах

**Ирина П. Богомолова** д.э.н., профессор, кафедра управления, организации производства и отраслевой экономики, Воронежский государственный университет инженерных технологий, пр-т Революции, 19, г. Воронеж, 394036, Россия

<https://orcid.org/0000-0001-5883-1294>

**Ирина Е. Устюгова** к.э.н., доцент, кафедра управления, организации производства и отраслевой экономики, Воронежский государственный университет инженерных технологий, пр-т Революции, 19, г. Воронеж, 394036, Россия, [ystugova@ya.ru](mailto:ystugova@ya.ru)

<https://orcid.org/0000-0002-8832-4610>

**Сергей И. Поляков** студент, кафедра управления, организации производства и отраслевой экономики, Воронежский государственный университет инженерных технологий, пр-т Революции, 19, г. Воронеж, 394036, Россия, [igel694@gmail.com](mailto:igel694@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0001-5316-5456>

## Вклад авторов

Все авторы принимали участие в написании статьи и несут ответственность за плагиат

## Конфликт интересов

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

## Information about authors

**Irina P. Bogomolova** Dr. Sci. (Econ.), professor, management, organization of production and industry economy department, Voronezh State University of Engineering Technologies, Revolution Av., 19 Voronezh, 394036, Russia

<https://orcid.org/0000-0001-5883-1294>

**Irina E. Ustyugova** Cand. Sci. (Econ.), associate professor, management, organization of production and industry economy department, Voronezh State University of Engineering Technologies, Revolution Av., 19 Voronezh, 394066, Russia, [ystugova@ya.ru](mailto:ystugova@ya.ru)

<https://orcid.org/0000-0002-8832-4610>

**Sergey I. Polyakov** student, management, organization of production and industry economy department, Voronezh State University of Engineering Technologies, Revolution Av., 19 Voronezh, 394066, Russia, [igel694@gmail.com](mailto:igel694@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0001-5316-5456>

## Contribution

All authors participated in the writing of the article and are responsible for plagiarism

## Conflict of interest

The authors declare no conflict of interest.

Поступила 11/05/2020	После редакции 20/05/2020	Принята в печать 28/05/2020
Received 11/05/2020	Accepted in revised 20/05/2020	Accepted 28/05/2020