

570



На правах рукописи



Матасова Ирина Михайловна

**СТИЛИ РУКОВОДСТВА НА ГОСУДАРСТВЕННЫХ И ЧАСТНЫХ  
ПРЕДПРИЯТИЯХ: ОБЩЕЕ И ОСОБЕННОЕ**

**Специальность 22 00 04**

Социальная структура, социальные институты и процессы

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата социологических наук

10.10.2009

Москва

2009

**Работа выполнена на кафедре теории и истории социологии Российской государственного гуманитарного университета**

**Научный руководитель** чл -корр РАН, доктор философских наук,  
профессор  
Тощенко Жан Терентьевич

**Официальные оппоненты** доктор социологических наук, профессор  
Шаленко Валентин Николаевич

кандидат социологических наук  
Могутнова Наталья Николаевна

**Ведущая организация** Государственный университет управления (ГУУ)  
Институт социологии и управления персоналом

Защита состоится «23» июня 2009 года в 15 00 часов на заседании Диссертационного совета Д 212 198 09 при Российской государственном гуманитарном университете по адресу 125993, Москва, Миусская пл , дом 6, корп 6, ауд 206

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке Российской государственного гуманитарного университета

Автореферат разослан

23 мая 2009 г

Ученый секретарь диссертационного совета,  
кандидат философских наук

Буланова М Б

## **ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ**

**Актуальность исследования.** Переход на рыночные отношения потребовал изменения, совершенствования, а в ряде случаев смену устоявшихся и ранее апробированных методов руководства предприятиями У руководителей государственных компаний появились прямые конкуренты в борьбе за достижение эффективности производства, за его соответствие новым вызовам времени, что потребовало в первую очередь улучшения работы с кадрами Если перед государственными предприятиями стояли социально-экономические цели – повышение рентабельности производства, соблюдение социальных программ развития, выполнение и, по возможности, перевыполнение поставленных государством планов, то перед компаниями частной формы собственности стояли иные цели – достижение прибыли, завоевание конкурентоспособных позиций, увеличение максимальной доходности Решая поставленные задачи, руководители частных предприятий уже не могли сосредоточиваться только на внутренних процессах компании и ориентироваться на межличностные отношения в коллективе, создание комфортной и благополучной атмосферы Они были вынуждены прибегнуть к опыту западных традиций управления, как то привлечение сотрудников к принятию ключевых решений, передача им части полномочий, использование комплексного подхода к стимулированию, предоставление социального пакета и бонусов В результате государственные предприятия для того, чтобы удержать сотрудников, были вынуждены изменить привычные методы руководства, применив новые инновационные модели, успешно использованные руководителями частных организаций Стремление управленцев частных компаний соответствовать западным образцам или адаптировать их в повседневных практиках, а руководителей государственных предприятий соответствовать запросам современной экономической ситуации породило множественные проблемы в использовании социальных и организационных ресурсов, в формах, методах и стилях управления

В рамках исследования поведенческих стратегий управленцев, направленных на поиски эффективных путей влияния на подчиненных с целью побуждения их к достижению целей компании, остается актуальным вопрос относительно общих и особенных черт стилей руководства, используемых на государственных и частных предприятиях

Этим определяется актуальность, теоретическая и практическая значимость диссертационного исследования

### **Степень научной разработанности проблемы**

Проблема эффективности управления является одной из наиболее дискутируемых и находит свое отражение как в работах экономистов (Ф Тейлор, А Файоль, М Мескон, В Р Веснин, О С Виханский, И Н Герчикова), где в фокусе рассмотрения находится предпринимательская деятельность, правильная организация труда на рабочем месте, распределение обязанностей на производстве, факторы воздействия на повышение финансово-производственных показателей, так и психологов (Г Беккер, М Олсон, Б Скиннер, В М Бехтерев, А Л Журавлев, Е С Кузьмин, А Н Леонтьев), где особое внимание уделяется изучению взаимодействия между группами, анализу поведенческих стратегий, рассмотрению социально-психологических условий среды, комплексному описанию личности всех звеньев управления. Также данный вопрос освещается в трудах социологов (М Вебер, Н Смельзер, Дж Хоманс, В И Башмаков, В И Герчиков, А И Кравченко, Ж Т Тощенко, В Н Шаленко, В В Щербина), предметом исследования которых являются процессы целеполагания, рынок труда, функции лидерства, проектирование организации и типы организаций, кадровый менеджмент и др.

В рамках изучения общих проблем управления и проблем эффективности управления предприятиями особое внимание уделяется описанию отдельных элементов руководства, таким как методы руководства (Г Аммельбург, Т Питерс, С С Фролов, С В Шекшня), конфликтная вертикаль (Л Ланг, В Л Доблаев, С И Ерина, Е С Кузьмин), мотивация деятельности (Д

Мак Клиланд, А Маслоу, Ф Херцберг, А В Сергейчук), организационная культура (Р Моран, Р Уотермен, Ф Харрис, Э Шейн, А Е Браков), влияние гендерного фактора на поведение подчиненных (Е И Комаров, О Н Кричевская, Г В Турская, А Е Чирикова, А Г Штейнберг) и др

Для социологии особый интерес представляет изучение стилей руководства, поскольку в последнее время особенно остро встал вопрос о поиске эффективных путей управления людьми на предприятиях. В рамках концепции, поднятой в социологической науке в конце XIX века, было уделено внимание таким аспектам, как обнаружение перечня врожденных качеств личности, в полной мере характеризовавших образ «идеального руководителя» (У Беннис, Э Богардус, П Дракер, М Макколл и М Ломбардо, Б Нанус, М Де При, Ю Д Красовский, А М Омаров), анализ поведенческих установок и способов их воздействия на персонал (Р Блейк и Д С Мутон, Д Кац, К Левин, Д Мак Грегор, Р Лайкерт, Н Маккоби, В Ф Рубахин, В Г Шорин), обозначение ситуативных обстоятельств, оказывающих влияние на поведение управляющего лица (К Бланшард и П Херси, В Врум и Ф Йеттон, Т Митчелл и Р Хаус, У Реддин, Р Танненбаум и У Шмидт, Ф Фидлер, И В Липсциц, Е С Кузьмин, Ю Н Емельянов), идентификация схем стимулирования сотрудников, которая позволяет обозначить идеальную модель сотрудничества руководителя с подчиненными через материальные стимулы (Г Ааронс, Б Басс, Д Бернс, А В Радченко) или моральные стимулы (Б Басс, Д Бернс, Д Бож), а также выявление особенностей *поведения руководителей в зависимости от культуры* (Г Хофтед)

Однако при изучении обозначенных проблем понятие стиля руководства, несмотря на многократное рассмотрение с разных ракурсов, не было эмпирически проинтерпретировано, не были выделены индикаторы, которые позволяли бы его операционализировать. Соответственно, данный вопрос выпал из исследовательского поля ученых

В равной степени не было обращено должного внимания на то, как появление частной формы собственности сказалось на поведении руководите-

лей предприятий и какие методы и приемы стали использоваться в государственных и частных компаниях для управления сотрудниками. Так и невыяснено, сформировался ли в результате рыночных изменений новый стиль руководства.

**Объектом исследования являются руководители современных российских государственных и частных предприятий**

**Предмет исследования – стили руководства на предприятиях государственной и частной форм собственности**

**Цель исследования:** Выявление общих черт и особенных характеристик в стилях руководства на предприятиях государственной и частной форм собственности

Для ее достижения определены следующие задачи исследования

**Теоретические:**

- 1) Типологизировать основные подходы к исследованию стилей руководства
- 2) Уточнить и дать определение понятия «стиль руководства»

**Методические:**

- 1) Выявить основные характеристики понятия «стиль руководства»
- 2) Охарактеризовать стили руководства на государственных и частных предприятиях
- 3) Выделить общее в стилях руководства на государственных и частных предприятиях
- 4) Определить особенные черты стилей руководства на государственных и частных предприятиях

**Теоретическую основу исследования** составляют положения бихевиористского подхода и сравнительного анализа, разрабатываемые в трудах зарубежных (К. Левин, Р. Липпит, Р. Уайт, Д. Мак Грегор, Р. Лайкерт, Д. Кац, Р. Блейк и Д. С. Мутон, Э. Флейшман) и отечественных (С. И. Ерина, Ю. Д. Красовский, Е. С. Кузьмин, А. М. Омаров, А. И. Пригожин, А. В. Тихонов) исследователей.

**Эмпирическую и источниковую базу диссертационного исследования составили:**

**Эмпирическая база:**

- 135 экспертовых интервью с генеральными директорами российских компаний государственной и частной форм собственности, опубликованных в специализированных журналах («Управление персоналом», «Управление компанией», Top-Manager, «Элитный персонал») в период с 2001 по 2008 г На их основании был проведен контент-анализ, который позволил выделить основные характеристики понятия «стиль руководства» (ЭИ – 2008)

- 100 полуформализованных интервью с линейными руководителями государственных и частных предприятий (по 50 соответственно) для выявления общих и особенных черт в их стилях руководства Интервью проводились в период с ноября 2005 по июль 2007 г (ПР – 2007)

- 10 свободных интервью с линейными руководителями государственных и частных предприятий о стиле и применяемых ими методах управления Это позволило выявить индикаторы и подготовить инструментарий исследования, в дальнейшем использовавшийся для решения поставленных задач Интервью проводились в период с января по май 2005 г (СИ – 2005)

- Данные опроса работников 67 предприятий, проведенного консалтинговой компанией «Решение» в 2002 г с целью определения, насколько используемый руководителями стиль соответствует ожиданиям сотрудников (РП – 2002)

- Данные опроса 19 980 работников компаний 19 стран, проведенного компанией GFK в 2007 г на предмет определения уровня их доверия профессионалам (ИД – 2007)

## **Источниковая база**

- Трудовой кодекс Российской Федерации от 29 декабря 2004 г №201-ФЗ
- Данные Государственного комитета по статистике Российской Федерации о распределении среднегодовой численности занятых в экономике по формам собственности в период с 1995 по 2007 г
- Данные Государственного комитета по статистике Российской Федерации о распределении предприятий и организаций по формам собственности в период с 1995 по 2008 г

**Научная новизна исследования и положения, выносимые на защиту.**

1) Определены основные индикаторы, которые характеризуют сущность «стиля руководства»

### *Организационные способности и профессиональные качества*

- а) характер контроля со стороны руководителя (тотальный, частичный, самоконтроль),
- б) ориентация на централизацию власти или делегирование полномочий,
- в) методы взаимодействия с подчиненными при принятии решений (как часто руководитель обращается к ним за советом, какие вопросы чаще всего подлежат обсуждению),
- г) уровень организационных способностей (сосредоточенность руководителя на совершенствовании производственного процесса, степень ответственности за принятые решения),
- д) умение определять и использовать основные параметры управленческого процесса (четко устанавливать цели работы, вовлекать сотрудников в разработку и реализацию планов развития, подбор кадров, соответствующих профилю компании и корпоративной культуре, и проч ),
- е) способы обеспечения имиджа предприятия и корпоративной этики (в т ч проявляющиеся через личные девизы руководителей)

## *Умение работать с людьми*

- а) применяемые формы и методы стимулирования работников (моральные и материальные),
- б) ориентация на отношения внутри коллектива (коммуникационные схемы взаимодействия, создание благоприятной психологической атмосферы, предоставление пакета социального обеспечения, забота о подчиненных),
- в) используемые способы разрешения конфликтных ситуаций (ведение переговоров, работа с инициаторами конфликта, применение санкций),
- г) обеспечение возможности подчиненным реализовывать творческий потенциал (проявить инициативу, применить принципы, предложения и подходы по совершенствованию своих функций)

2) Дано определение понятия «стиль руководства» как индивидуально-типической манеры поведения руководителя, проявляющейся через комплекс таких характеристик, как уровень контроля и организационных способностей, степень взаимодействия с подчиненными, ориентация на централизацию власти, способы стимулирования, приемы разрешения конфликтных ситуаций, ориентация на отношения внутри коллектива, определение и использование при руководстве наиболее важных составляющих управленческого процесса, способы обеспечения имиджа предприятия, корпоративной этики и возможности реализовывать творческий потенциал

3) Выявлены общие черты в стилях руководства на государственных и частных предприятиях, которые проявляются в таких составляющих, как *применение тотального контроля, низкий уровень участия подчиненных в принятии решений*, которые носят преимущественно производственный характер (использование ресурсов, применение только одобренных подходов для решения поставленных задач, слабое противостояние негативному влиянию внешних факторов), видение в качестве *эффективных составляющих управленческого процесса* акмеологических параметров (постановка цели, умение и способность самостоятельно решать поставленные задачи), соци-

ально-психологических (сплоченный коллектив) и личностных параметров (профессионализм руководителя, его умение предвидеть и анализировать ситуацию, преданность делу, умение находить общий язык с подчиненными), *ориентация на отношения внутри коллектива*, проявляющаяся через заботу о подчиненных и предоставление им социального обеспечения (медицинская страховка, льготные путевки в санатории, доплата на обеды и мобильную связь и проч ), применение авторитарно-командных методов

4) Обозначены особенные черты в стилях на государственных и частных предприятиях, которые прослеживаются через *ориентацию на централизацию власти* у руководителей государственных компаний и делегирование полномочий – у частных *Уровень организационных способностей* у руководителей государственных и частных предприятий также различается. Первые в случае выявленных недостатков и нерешенных задач апеллируют не к личной несостоятельности, а к внешним факторам, в большей степени сосредоточиваются на внутренних процессах в коллективе. Руководители на частных предприятиях, напротив, преимущественно ориентированы на решение внешних проблем (ситуация на рынке труда, конкуренция и проч )

Особенные черты в стилях руководства проявляются и через *способы разрешения конфликтных ситуаций* руководителями государственных предприятий (поиск компромисса, ведение переговоров, поиск общих решений) и частных (увольнение, штрафы, вынесение выговора)

*Использование моральных способов стимулирования* (вручение грамот, благодарность на словах за отлично выполненную работу, возможность выбора удобного графика работы, поощрение лучшего сотрудника на доске почета и проч ) в большинстве случаев применяется руководителями государственных компаний, тогда как на частных предприятиях – преобладание материальных стимулов (премирование, увеличение заработной платы, обеспечение соц пакетом)

*Реализация творческого потенциала* проявляется в государственных компаниях через использование традиционных шаблонов выполнения зада-

ний и в частных – через определенный уровень свободы в возможности использовать креативные методы по совершенствованию своих функций

*Способы обеспечения имиджа предприятия и корпоративной этики* проявляются у руководителей государственных предприятий преимущественно через личные девизы, которые носят социальный характер («уважай не только себя, но и окружающих», «гуманизм должен быть во всем»), тогда как в частных компаниях – профессиональный и победный характер («все или ничего», «всегда к победе», «экспедиторы бывают дешевые, а бывают хорошие»)

**Теоретическая значимость** исследования заключается во вкладе в развитие и уточнение понятия «стиль руководства», а также в разработку его индикаторов, которые поддаются эмпирической интерпретации

**Практическая значимость** исследования связана с применением результатов в подготовке методик повышения эффективностиправленческой деятельности на предприятиях и консультировании руководителей по вопросам поиска путей взаимодействия с сотрудниками Ряд выводов диссертации был применен управленцами государственного предприятия «Контур» и частных предприятий – «Октава» и «ГЭКО». Материалы настоящего исследования могут быть использованы при чтении курсов «Экономическая социология», «Социология организаций» и «Социология управления»

### **Апробация.**

Результаты и выводы исследования обсуждались на заседаниях кафедры теории и истории социологии (2005–2009 гг.), опубликованы в материалах всероссийских и межрегиональных научных конференций. Материалы исследования использованы в преподавании курса «Экономическая социология»

### **Структура диссертации**

Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложений

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

Во введении обосновывается актуальность темы исследования, характеризуется состояние разработки проблемы, определяются объект, предмет, цели и задачи исследования, излагаются теоретико-методологические основы, научная новизна и практическая значимость работы

Первая глава «**Теоретико-методологические подходы к определению стиля руководства**» содержит обзор и типологизацию концепций, рассматривающих в качестве предмета исследования стиль руководства

В первом параграфе «*Теория личностных черт – trait theories*» рассматриваются первые научные подходы в осмыслении стиля руководства начиная с античных времен В частности, анализу подвергаются произведения Теофраста «Характеристики» и Гомера «Илиада», в которых лидерам и героям приписываются определенные черты, отличающие их от простых людей

Собственно научная систематизация знаний о личности руководителя и осмысление его поведенческих стратегий начались с конца XIX века, с периода классического менеджмента, представленного именами Ф Тейлора и А Файоля На этой стадии был сделан акцент на поиске уникального и необходимого перечня качеств, присущих человеку в статусе «руководитель» Были проанализированы физические, интеллектуальные и нравственные черты, такие как здоровье, образование, сообразительность, чувство долга, ответственность и др За более чем полувековую историю сторонники этого подхода предложили свыше 100 различных черт, которые можно сгруппировать в восемь кластеров *акмеологические* черты – запал к рабочему процессу, желание достигать поставленных целей, способность к быстрым, решающим действиям, предвидение, желание нести ответственность, профессиональные достижения, самодисциплина, компетенция, инициативность, самостоятельность (У Беннис, П Дракер, Б Нанус), *функциональные* – умение формулировать задание, способность стимулировать сотрудников, способность управлять, желание обладать властью, авторитарные наклонности, понимание нужд и желаний подчиненных, способность к построению органи-

зации (У Беннис, Д Гарденер, Р. Кэттел), *социальные* – доверие, высокая коммуникабельность/умение коммуницировать, общительность/разговорчивость, социальная активность, дружелюбие, отзывчивость, умение/желание соглашаться (Л Ферстоун, М. Макколл и М Ломбардо, М Де При), *психологические* – эмпатия, невротизм, экстраверсия, эмоциональная стабильность, целостность личности, способность меняться, адаптивность, гибкость, уравновешенность и самообладание (Р Кэттел, Б Нанус, У Беннис), *врожденные качества ведущего, задающего тон лидерства* – добродетели, порядочность, честность, справедливость, импульсивность, обаяние, оптимизм, пессимизм, чувство юмора, позитивное отношение к жизни, добросовестность, открытость, обязательность, честолюбие (Н Николсон, Э Богардус, Л Ферстоун), *интеллектуальные* – интеллектуальный уровень, жизненный, подвижный ум, способность к рассуждению, широта мышления, умение анализировать, проницательность (Д Гарденер, М ДеПри, П Дракер), *волевые* – решительность, смелость, напористость, самообладание, сила, энергичность, независимость, агрессивность и сдерживание (Н Николсон, Э Богардус, У Беннис), *аксиологические* – самореализация, уважение к будущему и настоящему, комфортное существование (М Де При, Э Гизелли) Однако статистически значимых результатов относительно значимости конкретных черт так и не было получено, что привело к расширению сферы поисков в области изучения факторов эффективного руководства

Во втором параграфе «*Бихевиористский подход*» проводится обзор и типологизация поведенческих концепций, классификация и анализ стилей руководства В рамках данного направления исследователи сосредотачивают свое внимание на том, *что* делают руководители, какие способы принятия решений используют, каков уровень централизации власти и контроля за деятельностью подчиненных Они также сопоставляют ориентации управляющего лица на отношения внутри коллектива и ориентации на решение задач, касающихся непосредственно производственного процесса

Делая вывод о том, что руководитель может сосредоточиваться только на одной составляющей управленческого процесса, выбирать только один способ принятия решений, организовать коммуникации только по единственной схеме и воздействовать на подчиненных только одними методами, К Левин, Р Липпит, Д Мак Грегор, Р Лайкерт и Д Кац рассматривали применяемые стили руководства как линейный континуум, где один стиль руководства противопоставлялся другому – например демократический и авторитарный В противовес им Р Блейк и Д Мутон, Э Флэйшмэн и Э Хэррис признавали возможность комбинации соответствующих факторов и, как следствие, предложили объемную квадрантную модель или тн решетку, где стиль руководства рассматривался как сумма баллов, набранных по каждой из составляющих, например командное или социальное руководство

Неоспоримым преимуществом бихевиористского подхода следует считать попытку выделения индикаторов, которые бы позволили описать поведение руководителя, охарактеризовать используемый им стиль и обозначить сильные и слабые стороны применяемых им методов воздействия на подчиненных

Третий параграф первой главы «*Ситуационный подход*» посвящен анализу концепций, рассматривающих в качестве предмета исследования факторы влияния на стиль руководства и их адаптацию к существующему воздействию Характеризуя поведенческие стратегии руководителя, нельзя исключать из сферы рассмотрения то обстоятельство, что в ежедневной производственной среде ему встречается значительное количество различных факторов, как внутренних, так и внешних Попытка поиска и выработки оптимального способа руководства, который бы позволял управленческому лицу в различных ситуациях оперативно решать комплекс задач и тем самым повышать эффективность рабочего процесса, является отправной точкой изучения в ситуативных концепциях

Детальное изучение факторов влияния, описываемых приверженцами ситуационного подхода, позволило сгруппировать их в три возможных кла-

стера (факторы рабочего процесса, факторы «межличностных отношений» и факторы «позиции власти»)

Высокое воздействие факторов рабочего процесса, проявляющихся через такие параметры, как ориентация руководителя на решение производственных целей, наличие информации у управляющего лица и подчиненных, структура задач, создает благоприятные условия и побуждает руководителя к применению демократических методов поощрению как горизонтальных, так и вертикальных коммуникаций, обеспечению возможности подчиненным свободно выдвигать свои идеи и мнения и предлагать коллективные решения (Ф Фидлер, В Врум, Ф Йеттон)

Высокое воздействие факторов «межличностных отношений с подчиненными», таких как их уровень зрелости, способности, уровень свободы, социо эмоциональная поддержка (П Херси, К Бланшард, У Реддин), создают ситуацию, при которой управленец увеличивает свои возможности по разрешению возникающих внутри коллектива конфликтов, а сотрудники нацеливаются на поддержку своего руководителя и более эффективно выполняют свои обязанности, стараясь решить даже слабоструктурированные задачи

Такой фактор «позиции власти», как должностные полномочия, является стимулом для варьирования поведения управляющего лица, использования им методов направляющего и ориентируемого воздействия на достижение целей производственной организации

Содержание четвертого параграфа *«Российская школа моделей руководства»* освещает теоретико-методологические разработки отечественных ученых в сфере поиска наиболее эффективных поведенческих стратегий руководителя

Становление русской школы руководства приходится на 20-е годы прошлого столетия, когда разворачивались движения за совершенствование трудовых процессов, а особое внимание уделялось экономии и рациональному использованию рабочего времени (А А Богданов, А К Гастев, П М

Керженцев, С Г Струмилин) Выдвигаемые государством и обществом потребности в развитии народного хозяйства страны, создание благоприятных условий функционирования сотрудников, выполнение стратегических планов производственных организаций, социальные вызовы того времени создали почву для многочисленных теоретических и практических исследований В частности, были предприняты попытки определить «личность» эффективного руководителя, обозначить факторы, которые необходимо учитывать для повышения производительности труда сотрудников, составить перечень необходимых мер для стимулирования подчиненных, выявить поведенческие характеристики руководителей, описать рациональную организацию трудовых процессов, определить оптимальный стиль руководства

В рамках современного отечественного подхода, нашедшего отражение в работах В С Дуденко, Ю Д Красовского, А М Омарова, А И Пригожина, А В Филиппова, В М Шепеля, В В Щербины, управляющее лицо рассматривается как личность сквозь призму его врожденных черт, но в то же время подвергнуто анализу его поведение, обозначены различные обстоятельства, в которых ему приходится осуществлять свою деятельность, определено, как необходимо вести себя руководителю в тех или иных ситуациях

Пятый параграф *«Современные теории стилей руководства и понимание стиля руководства»* раскрывает новые подходы к изучению поведенческих стратегий руководителя Особое внимание уделено мотивационным и кросс культурным моделям

Активно развивающиеся на протяжении XX века теории стилей руководства нашли свое отражение и в современной действительности Множественные попытки обозначить границы понятия «стиль руководства» и выделить его наиболее эффективные виды (демократичный, авторитарный и проч.) не позволили получить однозначные ответы, указывающие на валидные и верифицированные критерии его оценки Однако актуальность данной тематики по-прежнему не исчерпана и представляет большой интерес, как для научного (Ф Херцберг, К Аргирис, Д Мак Клиланд, Т Конно, С Грин,

Т Митчелл, Д Бернс, Б Басс, Г Ааронс), так и для практикующего сообщества

Соответственно обозначенным тенденциям был проведен анализ концепций, возникших в новое и новейшее время В их числе теории обмена (транзакционная и трансформационная теории), концепция атрибутивного лидерства, мотивационно-гигиеническая модель и кросс культурные изыскания

В настоящем параграфе подвергается детализации и формулируется центральное понятие диссертационного исследования – «стиль руководства» как индивидуально-типическая манера поведения руководителя, проявляющаяся через комплекс таких характеристик, как уровень контроля и организационных способностей, степень взаимодействия с подчиненными, ориентация на централизацию власти, способы стимулирования, приемы разрешения конфликтных ситуаций, ориентация на отношения внутри коллектива, определение и использование при руководстве наиболее важных составляющих управленческого процесса, способы обеспечения имиджа предприятия, корпоративной этики и возможности реализовывать творческий потенциал

Во второй главе «*Общие и особенные черты стилей руководства на государственных и частных предприятиях*» выявляются основные характеристики стиля руководства, поддающиеся эмпирической интерпретации, описывается поведение управляющих лиц на предприятиях различных форм собственности, а также излагаются результаты их сравнительного анализа

Первый параграф «*Основные характеристики стиля руководства*» освещает методологические аспекты, т е основные индикаторы, которые составляют понятие «стиль руководства»

Для реализации поставленной цели был проведен контент-анализ интервью с генеральными директорами, представителями всех форм собственности (ЭИ – 2008), опубликованными в специализированных управленческих журналах, таких как «Управление персоналом», «Управление компанией», Top-Manager, «Элитный персонал» и на специализированных интернет-

порталах – Executive, Managerial.ru, Mediajobs.ru Первоначально шел отбор критериев выяснялось, какие приемы и методы используют руководители по отношению к подчиненным, какие поведенческие стратегии характеризуют применяемый ими стиль руководства Далее выявленные индикаторы конкретизировались На их основании проводился фактуальный (был факт или нет, применялась та или иная форма стимулирования или нет, делегирует ли руководитель полномочия или нет и т д ) и содержательный анализ (какие именно способы и методы стимулирования используются, номинально ли присутствует передача полномочий или реально), позволившие описать стиль руководства в российских компаниях

По результатам проведенного анализа были выделены индикаторы, раскрывающие сущность стиля руководства В общем понимании их можно разделить на две категории индикаторы первого эшелона – «организационные способности и профессиональные качества» и индикаторы второго эшелона – «умение работать с людьми» (см табл 1)

**Таблица 1 Рейтинг основных индикаторов стиля руководства (в % к числу опрошенных, N=135)**

| Организационные способности и профессиональные качества |                         | Умение работать с людьми  |                         |
|---|-------------------------|---|-------------------------|
| Характеристики стиля руководства                        | Частота применения, в % | Характеристики стиля руководства  | Частота применения, в % |
| <b>Уровень организационных способностей</b>             |                         | <b>Способы стимулирования работников</b>                                      |                         |
| ответственность за принятые решения                     | 85,9                    | моральное стимулирование  | 75,6                    |
| сосредоточенность на производственном процессе          | 82,2                    | в т ч личное стимулирование   | 47,8                    |
| формирование команды                                    | 69,6                    | в т ч стимулирование группы   | 36,3                    |
| <b>Характер контроля со стороны руководителя</b>        |                         | <b>материальное стимулирование</b>  |                         |
| постоянный контроль                                     | 80,0                    | комплексный подход (моральное + материальное)                                 | 40,0                    |
| доверие сотрудникам                                     | 14,1                    | <b>Ориентация руководителя на отношения внутри коллектива</b>                 |                         |
| <b>Ориентация на централизацию полномочий</b>           |                         | создание хорошей атмосферы в коллективе                                       | 63,0                    |
| делегирование полномочий                                | 77,8                    | предоставление социального пакета   | 23,7                    |
| <b>Степень участия подчиненных в принятии решений</b>   |                         | <b>Обеспечение возможности подчиненным реализовывать творческий потенциал</b> |                         |
| сотрудники не участвуют в принятии решений              | 74,8                    | поощрение творческого потенциала  | 36,3                    |

|   |      |   |      |
|---|------|---|------|
| участвуют в принятии решений  | 12,6 | признание важности способностей креативно/творчески мыслить | 18,0 |
| <b>Использование основных параметров управленческого процесса</b>   |      | <b>Наличие конфликтных ситуаций</b>                         |      |
| ценность профессиональных качеств сотрудников                       | 54,8 | сталились конфликтные ситуации                              | 8,1  |
| ценность личных, и профессиональных качеств                         | 54,1 | <b>Способы разрешения конфликтных ситуаций</b>              |      |
| ценность личных качеств сотрудников                                 | 26,7 | разрешать на стадии зарождения                              | 17,8 |
| установление целей  | 20,7 | не принимать на работу конфликтных сотрудников              | 5,9  |
| <b>Способы обеспечения имиджа предприятия и корпоративной этики</b> |      | увольнять зачинщиков конфликтов                             | 9,6  |
| обеспечение имиджа предприятия                                      | 40,7 | увольнять две стороны конфликта                             | 8,2  |
| наличие девизов у руководителей                                     | 35,6 | пропагандировать политику взаимопомощи и дружбы             | 26,7 |
| акцентирование на формальных составляющих в корпоративной этике     | 29,6 |   |      |
| акцентирование на неформальных составляющих в корпоративной этике   | 16,0 |   |      |

Обозначенные индикаторы или характеристики стиля руководства позволили проинтерпретировать поведение управляющих лиц в зависимости от их работы на государственных и частных предприятиях и выделить особенности проявления общих черт (см табл 2)

**Таблица 2 Особенности общих черт стилей руководства на государственных и частных предприятиях**

| Организационные способности и профессиональные качества | Индикаторы   | Проявление  |   |
|---|--|---|---|
|   |  | Государственные предприятия   | Частные предприятия   |
|   |  | <i>Использование тотального контроля над сотрудниками</i>   |   |
|   | Уровень контроля со стороны руководителя   | Руководитель в течение рабочего дня постоянно проверяет, как его подчиненные выполняют работу что именно они делают, как используют рекреационное время на рабочем месте            | Руководитель контролирует не только работу каждого подчиненного в конкретный промежуток времени, но и работу по итогам дня или недели. Контроль распространяется и на рекреационное время сотрудника в течение рабочего дня |
|   | <i>Низкий уровень вовлеченности сотрудников в сферу принятия решений</i>                           |   |   |
|   | Уровень взаимодействия с подчиненными при принятии решений   | Рядовые сотрудники не принимают или редко принимают участие в решении задач. Какое решение руководители примут, такое сотрудники и будут выполнять                                  | Управленец предпочитает в большинстве случаев не привлекать подчиненных в сферу принятия решений, считая их конфиденциальными   |
|   | Умение определять и использовать при руководстве эффективные составляющие управленческого процесса | профессионализм сотрудников и руководителя<br>четкая постановка цели работы<br>выстроенная жесткая вертикаль власти<br>наличие жесткой вертикальной системы<br>сплоченный коллектив |   |

|                          |   | <b>Забота о подчиненных</b>  |   |
|--------------------------|---|--|---|
| Умение работать с людьми | Ориентация на отношения внутри коллектива | Выказывание социальной заботы о подчиненных: путевки в летние лагеря детям, в дома отдыха и санатории, доплата на обеды, оплачиваемый отпуск, поддержка в чрезвычайных ситуациях | Сотрудникам гарантируется социальный пакет: медицинская страховка, бесплатный или частично оплачиваемый обед, оплачиваемый декрет, дисконтные карты сети магазинов типа «Метро», оплачиваемая мобильная связь |

Второй параграф *«Специфика стиля руководства на государственных предприятиях»* посвящен определению его сущности на основе выявленных индикаторов

В ходе проведения исследования (ПР – 2007) было установлено, что руководители государственных предприятий предпочитают максимально контролировать своих сотрудников в течение рабочего дня, оценивая не только выполнение ими своих прямых, но и косвенных обязанностей (32 из 50 руководителей). Соответственно, поставленные в жесткие границы исполнения рабочих функций, рядовые работники не всегда имеют возможность реализовать творческий потенциал, транслируя устоявшиеся и апробированные годами схемы того, «как следует выполнять задания»

Выбирая между возможностью делегировать полномочия и централизацией управленческой власти, руководители государственных компаний делают выбор в пользу последнего, оставляя за собой право формировать организационные цели, вырабатывать стратегию развития и функционирования, единолично принимать все решения, привлекая подчиненных лишь в отдельных ситуациях (37 руководителей из 50). Уровень ответственности за принятые решения у руководителей государственных компаний проявляется своеобразно. Если какая-либо задача не решена, то управляющее лицо апеллирует не к личной несостоятельности, а к отсутствию достойного материального поощрения сотрудников и надлежащей государственной помощи, издержкам экономической и государственной политики и прочим внешним факторам.

Руководители государственных предприятий в числе необходимых составляющих эффективного управленческого процесса обозначили высокий профессионализм подчиненных, которые должны обладать не только зна-

ниями и навыками (уметь предвидеть, анализировать ситуацию, думать, быть преданными делу), но также и характеризоваться как честные, порядочные люди, неконфликтные и умеющие находить общий язык с коллегами Среди прочих эффективных составляющих были также отмечены необходимость в постановке цели работы, выстроенная жесткая вертикаль власти, наличие сплоченного коллектива

Недостаточное финансирование государственных предприятий вынуждает руководителей искать внутренние ресурсы стимулирования сотрудников Наибольшее распространение получили моральные приемы стимулирования вручение сотруднику почетной грамоты (8 руководителей из 50), выдвижение на более ответственный участок работы (25 руководителей из 50), обозначение лучшего сотрудника на доске почета (19 руководителей из 50), благодарность на словах (39 руководителей из 50) Так же значимое внимание уделяется социальной стороне заботы о подчиненных – оплачиваемый больничный, сохранение рабочего места сотруднице, ушедшей в декрет, предоставление льготных путевок для членов семьи, более длительный отпускной сезон (до 35 дней) и проч

Помимо использования мотивационных схем для удержания сотрудников, руководители государственных предприятий также акцентируют внимание на стабильности предприятия, своевременных выплатах зарплат, их ежегодном увеличении в соответствии с инфляционными процессами, поддерживая таким образом на достаточно высоком уровне имидж предприятия

Руководители, принимая и транслируя корпоративную этику предприятия, нередко берут за основу девизы, используемые ими в производственной среде У подавляющего большинства руководителей (17 из 20 имеющих девизы) они носят социальный характер и постулируют уважительное и добroе отношение к работнику

Конфликтные ситуации на государственных предприятиях возникают достаточно редко, управляющие лица стараются предотвращать их еще на стадии зарождения В том случае, если они все-таки имеют место (как прави-

ло, они носят экономический характер – несправедливое распределение денежных вознаграждений, неправильная организация труда), руководители пытаются примирить конфликтующие стороны, выработать общую позицию (9 руководителей из 23 отметивших, что конфликты случались), наладить диалог (7 руководителей из 23) (Более подробно см табл 3)

**Таблица 3 Различные черты стилей руководства на государственных и частных предприятиях (N=50)**

| Индикаторы  |   | Проявление   |   |
|---|---|--|---|
|   |   | Государственные предприятия  | Частные предприятия   |
| Организационные способности и профессиональные качества | Ориентация на централизацию власти или делегирование полномочий       | <b>Централизация</b><br>Делегирование полномочий практически отсутствует, руководитель держит всю полноту власти в своих руках, предельно централизуя ее | <b>Делегирование полномочий</b><br>Сочетание самоконтроля сотрудников и контроля со стороны руководителя, когда работники имеют возможность на свое усмотрение выполнять порученный им участок работы, а руководитель следит за тем, чтобы это было выполнено качественно и в сроки |
|   |   | <b>Низкий уровень ответственности за принятые решения</b><br>Руководитель ищет внешние факторы воздействия в случае невыполнения задач                   | <b>Высокий уровень ответственности за принятые решения</b><br>Руководитель лично отвечает за любые негативные последствия рабочего процесса   |
|   | Уровень организационных способностей                                  | Средний показатель по ориентации на производственный процесс 7,4 балла по 9-балльной шкале (средний)   | Средний показатель по ориентации на производственный процесс 8,3 балла по 9-балльной шкале (высокий)  |
|   |   | Имидж предприятия транслируется через обозначение его стабильности   | Имидж предприятия транслируется через формальные нормы, правила, престижность компании  |
|   |   | Социальные девизы руководителей<br>«В любой ситуации надо оставаться человеком»  | Акмеологические девизы руководителей<br>«Экспедиторы бывают дешевые, а бывают хорошие»  |
|   | Умение и способы обеспечения имиджа предприятия и корпоративной этики | <b>Доминируют моральные стимулы</b><br>Грамоты, благодарность на словах, обозначение лучшего сотрудника на доске почеты                                  | <b>Доминируют материальные стимулы</b><br>Премии, бонусы, увеличение заработной платы   |
|   |   | <b>Компромиссные методы</b><br>Переговоры, выработка общего решения, поиск компромисса   | <b>Жесткие методы</b><br>Выговор, штраф, увольнение   |
|   | Умение работать с людьми  | <b>Способы реализации творческого потенциала</b><br>Руководители придерживаются правила «Давно известны способы, как надо выполнять задания»             | <b>Способы в реализации творческого потенциала</b><br>Руководители предоставляют подчиненным определенную долю свободы выполнения работы, использование творческого подхода   |
|   |   | <b>Оценка применяемого стиля руководства</b>   |   |

|                             |    |    |
|-----------------------------|----|----|
| Демократический             | 27 | 16 |
| Авторитарный                | 15 | 23 |
| Либеральный                 | 2  | 0  |
| Авторитарно-демократический | 6  | 11 |

Анализ обозначенных выше характеристик стиля руководства на государственных предприятиях позволяет определить его как *социальноориентированный авторитаризм*, сочетающий в себе в равной мере как черты авторитарно-командной системы, так и мягкий, гуманный подход

В третьем параграфе «*Особенности стиля руководства на частных предприятиях*» освещаются черты поведения управляющих лиц (ПР – 2007) на основе выявленных индикаторов

Уровень контроля, применяемого руководителями частных предприятий, можно охарактеризовать как всеохватывающий (34 из 50 руководителей выбрали соответствующую поведенческую стратегию) Контролируется не только работа каждого подчиненного в конкретный промежуток времени, но и работа по итогам дня или недели Контроль распространяется и на рекреационное время сотрудника в течение рабочего дня сколько раз он выходит покурить, выпить кофе или разговаривает по телефону по личным вопросам (подробнее см табл 3)

Высокий уровень контроля требует от руководителей частных компаний и высокого уровня ответственности и за все процессы, происходящие в них, и за принятые решения Любые негативные последствия рабочего процесса они в большинстве случаев возлагают на себя Вместе с тем, чтобы исключить преднамеренные или случайные факторы срыва выполнения поставленных задач, руководители устанавливают рамки ответственности подчиненных, делегируя полномочия, оговаривают меру их ответственности за тот выбор, который сделал сотрудник, за то, какие он выбрал методы и способы решения задач, за то, как он организовал свою работу Руководители обеспечивают подчиненным возможность проявлять креативные способности и реализовывать творческий потенциал Соответствующий подход харак-

теризует их как управленцев, имеющих высокие организаторские способности

Однако, несмотря на передачу части полномочий руководителями частных компаний рядовым сотрудникам, из сферы принятия ключевых решений они исключены (лишь 7 из 50 руководителей отметили, что постоянно привлекают подчиненных) Управляющие лица лишь время от времени привлекают сотрудников, ссылаясь на то, что у тех не всегда хватает опыта, чтобы участвовать в принятии ключевых решений

Эффективностьправленческого процесса, по мнению руководителей частных компаний, невозможна без таких составляющих, как постановка цели работы, наличие выстроенной жесткой вертикали власти, высокий уровень профессионализма всех участников производственного процесса – и руководителя, и подчиненных (которые должны обладать не только профессиональными знаниями и умениями, но и широким спектром социально-психологических качеств, быть лояльно настроенными к предприятию, на котором работают), сплоченная команда единомышленников Кроме того, они должны более определенно видеть среди необходимых индикаторовправленческого процесса такие внешние параметры, как ситуация на рынке и политическая обстановка в стране

Значительное внимание они уделяют обозначению корпоративной этики и культуре предприятия С этой целью проводятся собрания, на которых рассказывается о преимуществах работы именно в этой фирме, о ее достоинствах, нормах и правилах, перспективах развития и ожидаемых результатах

Еще одним элементом транслирования корпоративной этики можно считать личные девизы руководителей, которые те используют в постоянной рабочей практике В большинстве случаев они носят акмеологический характер (16 из 21 высказанных девизов) и имеют прямое отношение к выполнению производственных задач

Руководители частных компаний стремятся к проявлению организаторских способностей, высокой степени сосредоточенности на производствен-

ном процессе Вместе с тем умение работать с людьми остается у них на уровне деклараций, этому уделяется мало внимания

По признанию управленицев частных компаний конфликтные ситуации не редки в их организациях В большинстве случаев они носят производственный и экономический характер – неравный доступ к рабочим ресурсам, отсутствие помощи в случае необходимости, непропорциональное распределение премиальных и бонусных средств В соответствующих ситуациях руководители прибегают к жестким методам решения возникших споров штрафы (применяют 13 руководителей из 50 опрошенных), выговоры (8 руководителей из 50), а иногда и увольнение инициатора или всех участников конфликтующих сторон (3 руководителя из 50)

Управляющие лица частных компаний считают, что наиболее эффективным средством стимулирования работников является и материальное вознаграждение – выплата премий или бонусов (используют 42 руководителя из 50 опрошенных), иногда увеличение заработанной платы (23 руководителя из 50), и моральное поощрение – высказывание благодарности на словах (37 руководителей из 50 опрошенных)

Руководители частных компаний рассматривают сотрудников как винтиki в едином наложенном механизме, как рабочую силу, которая исполняет функциональные обязанности На создание такого механизма они тратят достаточно много времени Соответственно, стремятся подчиненным обеспечивать социальную сторону жизни – медицинскую страховку, оплачиваемые обеды, карты сети магазинов подобных «Метро», оплату мобильной связи

Систематизация выявленных черт стиля руководства на частных предприятиях позволяет охарактеризовать его как *авторитарную демократию*, когда, создается такая ситуация, при которой управляющие лица пытаются совмещать два основных способа воздействия давать свободу своим сотрудникам в выборе методов выполнения работы и в то же время максимально контролировать их, позволять проявлять им инициативу и креативность, но

постоянно держать руку на пульсе, применять гибкие методы руководства наравне с жесткими

\* \* \*

Анализ полученных данных позволил обозначить общие тенденции стиля руководства на государственных и частных предприятиях

Первой тенденцией следует считать такие особенности стиля руководителей, как *умение олицетворять диаметрально противоречивые подходы*. В государственных компаниях оно заключается в том, что руководитель, с одной стороны, стремится проявлять максимум авторитаризма через приказы и действия, показывая, кто является главным, а с другой стороны, старается быть максимально лояльным со своими подчиненными, проявлять заботу о них. В частных компаниях это проявляется в том, что, с одной стороны, руководитель пытается взять под свой контроль все, что происходит у него в организации, но в то же время он дает своим сотрудникам возможность решать некоторые проблемы самостоятельно.

Вторая тенденция связана с *неадекватной оценкой*, которую управляющие лица дают *собственному поведению*. Иначе соответствующая тенденция может быть названа как «двойное лицо бизнеса».

Противоречивость применяемого стиля может быть представлена как желание руководителя показать себя в лучшем свете и заявить, что он – демократ, но при оценке возможного контроля он будет говорить о невозможности делегирования полномочий и неспособности подчиненных принимать решение при обсуждении производственных вопросов. Есть и обратная позиция – оценить собственные методы воздействия на подчиненных как авторитарные, но при этом заботиться о сотрудниках, выбирать «мягкие» способы разрешения конфликтных ситуаций, позволять времени от времени работникам участвовать в решении некоторых вопросов компании.

Третья тенденция заключается в *доминировании патерналистского подхода* руководителей по отношению к своим подчиненным, так называемое «человеческое лицо русского бизнеса». Несмотря на отсутствие некоторо-

рых демократических символов в своем поведении, управляющие лица всячески стараются создавать дружественную, комфортную атмосферу на работе, предоставляют широкий социальный пакет, организовывают совместное времяпрепровождение с сотрудниками (совершают выезды на природу и походы в различные развлекательные учреждения) В арсенале мотивации присутствует большой перечень различных методов морального поощрения – от возможности карьерного роста, самореализации до простой похвалы управлена, поздравления работника с праздником и вручения почетной грамоты Поддержка и помошь как со стороны руководителя, так и со стороны коллег активно пропагандируются в компании, нередко возводясь в ранг корпоративной культуры

К четвертой тенденции относится *сильное влияние традиционного «государственного стиля руководства»* «Закостенелость» применяемых методов, желание действовать по заранее отработанной схеме, в которой каждый пункт, каждое правило давно записано и апробировано, остается «визитной карточкой» государственных предприятий Слово «креативность» для начальствующих лиц, как и творческая инициатива возможны, но в рамках существующих границ и обозначенных рамок Прочно закрепившиеся знания «как надо» и «так надо» пока не позволяют руководителям действовать ситуативно

Руководители частных предприятий пытаются применять на практике западные паттерны в сфере управления персоналом проявлять гибкость, в известной мере децентрализовать власть, транслировать корпоративную культуру и проч Однако, несмотря на всю привлекательность и заманчивость этих характеристик, прижиться полностью в компаниях этой формы собственности они не смогли Руководители так же, как и их коллеги из государственных структур, стремятся все держать под своим контролем, привлекать подчиненных только время от времени к решению различного рода вопросов, применять «социальный подход» – заботиться о подчиненных, об их социальной защищенности

В *Заключении* подводятся итоги диссертационного исследования

В «*Приложении №1*» содержится описание респондентов, на основании интервью с которыми был проведен содержательный и фактуальный анализ

В «*Приложении №2*» представлено описание руководителей государственных и частных предприятий, результаты опроса которых позволили провести сравнительный анализ используемых ими стилей руководства

«*Приложение №3*» содержит инструментарии исследования форму контент-анализа и бланк полуформализованного интервью

По теме диссертационного *исследования опубликованы следующие работы*

*Работы, опубликованные в ведущих рецензируемых научных журналах, рекомендованных ВАК Министерства образования и науки РФ*

1 Матасова И Стили руководства на государственных и частных предприятиях общее и особенное // Вестник РГГУ Серия «Социология» №2/08 – М РГГУ, 2008 – 0,7 п л

2 Матасова И Руководитель в мире профессиональных коммуникаций// Вестник РГГУ Серия «Социология» №2-3/09 – М РГГУ, 2009 – 0,5 п л

*Научные статьи в сборниках и периодических изданиях*

3 Матасова И Особенности женского стиля управления на малом предприятия // Студенческая мозаика Сб статей / РГГУ Социол фак Центр социологических исследований, Сост Радов А Г , Под ред Цапко М С – М РГГУ, 2002 – 0,4 п л

4 Матасова И Женский стиль управления на государственном предприятии//Новый социологический нарратив Сборник статей / Составитель А Г Радов, под ред М С Цапко – М Компания Спутник+, 2003 – 0,4 п л

5 Матасова И Сравнительный анализ женского и мужского стилей управления на государственном предприятии // Наша социология – 2004 Сб статей/ РГГУ Социол фак Центр социологических исследований, Сост

А Г Радов, Г К Уразалиева, А И Дубинина, Под ред А Е Крухмалева, Пре-  
дисловие Ж Т Тощенко Вып 3 – М РГГУ, 2004 – 0,5 п л

6 Матасова И Сравнительный анализ женского и мужского стилей  
управления на частных предприятиях // Российская молодежь в XXI веке  
проблемы и перспективы материалы I Всероссийской Недели студенческой  
науки в РГСУ 19-23 апреля 2004 года – М Издательство РГСУ «Союз»,  
2004 – 0,5 п л

7 Матасова И К вопросу о концепции личностных черт// Новые под-  
ходы в гуманитарных исследованиях право, философия, история, лингвистика  
Межвуз сб науч тр Вып 9 / Отв ред Г В Гришаков – Саранск,  
2009 – 0,6 п л

---

Заказ №114/05/09 Подписано в печать 21 05 2009 Тираж 100 экз Усл п л 1,75

---



ООО "Цифровичок", тел (495) 797-75-76, (495) 649-83-30  
www.cfr.ru , e-mail info@cfr.ru