

**МДК.02.03. Менеджмент и управление персоналом  
в организациях общественного питания**

Вид занятия: лекция (4 часа)

Тема занятия: Стили руководства

Цели занятия:

- дидактическая - изучить классические стили руководства; современное интерпретации стилей руководства; одномерные и многомерные стили руководства; решетка стилей.
- воспитательная - заинтересовать студентов в изучении дисциплины в целях дальнейшего использования знаний и навыков в учебной и профессиональной деятельности; воспитание высокой творческой активности и сознательного отношения к будущей профессиональной деятельности.

**Тема 6.2 Стили руководства**

1. Стил ь руководства и качество управления
2. Основные разновидности стилей

**Самостоятельная работа обучающихся**

Составить и выучить конспект занятия.

Ответить устно на вопросы для закрепления материала.

Выполненную работу прислать на эл. почту:

[larisalogvina@bk.ru](mailto:larisalogvina@bk.ru) или [https://vk.com.l\\_logvina](https://vk.com.l_logvina)

**Рекомендуемая литература:**

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. - М.: Издательский Дом «Гардарики», 2021.-510 с.
2. Галькович Р.С., Набоков В.И. Основы менеджмента. М., «Инфра - М», 2019.-297 с.
3. Герчиков И.Н. Менеджмент. М., «Банки и биржа, ЮНИТИ», 2015.-380 с.
4. Коргова М. А. Менеджмент: краткий курс: учебное пособие, Ростов н/Д : Феникс, 2018.-378 с.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурн Ф. Основы менеджмента: Пер.с англ. - М.: Дело, 2019.-704 с.

**1. Стил ь руководства и качество управления**

Каждый руководитель в управленческой деятельности выполняет служебные обязанности в определенном, свойственном только ему, стиле.

Во все времена стилю придавалось исключительное значение в человеческом общении, в том числе и в реализации функции управления. Честерфильд говорил,

что «стиль – одежда мысли», а Бюффон утверждал даже, что «стиль – это сам человек». Справедливость этих афоризмов подтверждается и современным толкованием стиля работы, который оценивается как совокупность типичных и относительно устойчивых приемов воздействия руководителей на подчиненных с целью эффективного выполнения управленческих функций, а тем самым и стоящих перед системой задач.

Следовательно, стиль руководства выражается в том, какими приемами руководитель побуждает коллектив к инициативному и творческому выполнению возложенных на него обязанностей, как контролирует результаты деятельности подчиненных.

В стиле руководства выделяются два компонента: способы, с помощью которых оказывается воздействие на подчиненных, и взаимоотношения с ними, а также с коллегами и вышестоящими руководителями.

Обычно стиль отличается устойчивостью, обнаруживаемой в частном повторении тех или иных приемов руководства. Но устойчивость эта относительная, поскольку стилю обычно присущ и динамизм, который многими специалистами высоко ценится. По их заверению, наилучший тип руководителя – динамический, а умение руководить – умение менять стиль руководства.

На практике подчас недооценивают стиль руководства. Между тем множество фактов свидетельствует о колоссальном потенциале, заложенном в стиле руководства, способном преодолеть, казалось бы, непреодолимые препятствия и привести систему к неожиданно высоким конечным результатам.

Стиль руководителя впитывает в себя объективные и субъективные слагаемые. Объективными слагаемыми считаются: закономерности управления; специфика (функциональное назначение) сферы конкретной деятельности; единые требования, предъявляемые к руководителям; социально-психологические черты исполнителей (возраст, пол, квалификация, профессия, интересы и потребности и пр.); уровень иерархии управления; способы и приемы управления, используемые вышестоящими руководителями.

Вместе с тем всякая управленческая деятельность, так или иначе, субъективно окрашена, ибо сначала она мысленно «проигрывается» руководителем, который из массы возможных способов целенаправленного воздействия на подчиненных выбирает в каждой конкретной ситуации наиболее целесообразные. Личные качества руководителя оказывают существенное влияние на характер и форму применения различных методов управления коллективом, что проявляется в стиле руководства. Ведь личность характеризуется не только тем, что она делает, но и тем, как она это делает. Стиль работы неизбежно носит на себе отпечаток неповторимой личности руководителя, имеет только ему присущий управленческий почерк.

В стиле руководителя проявляются его личные качества, преломленные в определенной мере через призму особенностей и потребностей возглавляемого им коллектива. Существенное воздействие на становление стиля оказывают интеллект и общая культура руководителя, уровень профессиональной подготовки, особенности характера и темперамент, присущие ему нравственные ценности, умение внимательно относиться к запросам подчиненных, способность вести за собой коллектив и вместе с тем учиться у него, создавать атмосферу увлеченности работой, нетерпимости ко всякого рода недостаткам, к равнодушию. Тем самым личные качества руководителя сказываются – непосредственно или опосредованно – на степени удовлетворенности трудов и мотивов поведения подчиненных, характере их

межличностных отношений. Следовательно, субъективные составляющие стиля обуславливаются чертами личности руководителя, прежде всего спецификой психического склада характера.

В деятельности руководителя субъективные и объективные компоненты его стиля переплетены настолько плотно, что не всегда возможно их вычленение. Если в стиле четко не просматривается его объективная основа, то никакие, даже самые прекрасные, качества руководителя не способны обеспечить успех деятельности руководимой им организации.

То обстоятельство, что стиль при всей его индивидуальности имеет объективную основу, подтверждается и тем, что он во многом формируется в зависимости от особенностей той или иной системы, характера выполняемых аппаратом управления функций. Например, не могут не различаться стили руководителей хозяйственной системы, школы и исполкома, коллективов, где преобладают люди старшего или молодого возраста; высококвалифицированные и не столь подготовленные работники, мужчины или женщины и т.д. Значит, можно говорить о стиле работы безотносительно к тому, кто является его конкретным носителем, но в этом случае могут быть высказаны лишь общие соображения. Разговор становится предметным только после того, как названо должностное лицо, о котором идет речь.

Исходя из сказанного, формулируются основные факторы, определяющие стиль руководства. К ним могут быть отнесены:

- требования, предъявляемые к компетентности, деловитости, ответственности, личным качествам, нравственности, характеру, темпераменту и пр.;
- специфика системы – ее цели и задачи, управленческие структуры и технология управления, а также функциональное содержание деятельности руководителя;
- окружающая производственная среда – формы организации труда, обеспеченность материальными ресурсами и т.д.;
- особенности руководимого коллектива – его структура и уровень подготовленности, характер сложившихся в нем формальных и неформальных взаимоотношений, его традиций и ценностных ориентаций.

Стиль работы представляет собой социальное явление, так как, во-первых, в нем отражаются мировоззрение и убеждения руководителя, во-вторых, он нередко в решающей степени предопределяет результаты деятельности системы.

Стиль, которого придерживается руководитель, постоянно находится в поле зрения его подчиненных. Он определенным образом оценивается и воспринимается ими. Многие подражают своему руководителю, стремятся его копировать. Поэтому стиль работы подчиненных аттестует их руководителя, пожалуй, столь же убедительно, как поведение детей – их родителей.

Итак, сообразуясь с объективно существующими обстоятельствами и опираясь на свои личные качества, каждый руководитель вырабатывает собственный стиль работы.

## **2. Основные разновидности стилей**

Стиль, как следует из сказанного ранее, выражает отношения, складывающиеся между руководителем и подчиненными. Принято выделять три стиля руководства: директивный, демократический и либеральный. Воспроизведем характерные черты, соответствующие этим типам руководства (различающимся, главным образом, по признакам порядка распределения обязанностей, методов

подготовки, принятия и организации выполнения решений, форм контактов с исполнителями и контроля их деятельности).

**Директивный стиль (автократический)** отличается чрезмерной централизацией власти, приверженностью к единоначалию в гипертрофированных формах, самовластным решением большинства не только крупных, но и сравнительно мелких вопросов жизни коллектива, сознательным ограничением контактов с подчиненными.

Руководитель, придерживающийся этого стиля, догматичен, непременно жаждет подчинения людей своей воле, не терпит возражений и не прислушивается к иному мнению, часто вмешивается в работу подчиненных и жестко контролирует их действия, требует пунктуального следования его указаниям – «делать, что велено». Если и проводятся совещания, то лишь для соблюдения формальности, ибо решения у руководителя, как правило, готовы. Критику не выносит и не признает своих ошибок, однако сам любит покритиковать. Придерживается того мнения, что административные взыскания – лучший способ воздействия на подчиненных в целях достижения высоких трудовых показателей. Работает много, заставляет работать и других, в том числе и во внеурочное время. Может идти на риск, просчитывая «за» и «против». Никому не позволяет «сесть себе на шею», однако требует от подчиненных все, что находит нужным, не считаясь с тем, что его требования нередко выходят за рамки собственно служебных отношений, и приводят к нарушению трудового законодательства. Склонен превращать общественные организации в простых исполнителей своей воли. В общении с людьми подчас невыдержан, а то и груб, но не обязательно. Он может быть и благожелательным автократом – корректным, внимательно выслушивать и для вида взвешивать идеи подчиненных, но пренебрегать их мнением при принятии окончательного решения, так что и в этом случае стиль по сути своей остается директивным.

В целом для руководителя-автократа характерен недостаток уважения к окружающим.

Временами присущие автократу методы и приемы работы могут вызывать симпатию и уважение благодаря оперативному решению задач.

Наиболее способные и инициативные, знающие себе истинную цену работники, тем более обладающие чувством собственного достоинства, стремятся не работать с таким руководителем.

Появление руководителя-автократа нередко связано со свойствами его личности, с особенностями его характера.

В большинстве случаев это властные люди, упорные и настойчивые, тщеславные и с преувеличенными представлениями о собственных возможностях, с непомерно развитым стремлением к престижности и избыточным влечением к внешним атрибутам власти. По темпераменту они преимущественно являются холериками, хотя не исключено, что автократом может стать и человек любого иного темперамента.

Ныне при возрастающей роли субъективного фактора и возросшем интеллекте работников жестко автократический стиль руководства становится все более неприемлемым. Не будет преувеличением замечание, что в наши дни автократизм – признак скорее слабости, нежели силы.

**Демократический стиль** руководства в отличие от автократического предполагает: предоставление подчиненным самостоятельности, соразмерной их квалификации и выполняемым функциям, привлечение их к таким видам

деятельности, как постановка целей, оценка работы, подготовка и принятие решений, создание необходимых для выполнения работы предпосылок, уважительное отношение к людям и забота об их потребностях.

Руководитель демократического стиля во всей своей деятельности опирается на общественные организации. Лично занимается только наиболее сложными и важными вопросами, предоставляя подчиненным решать все остальные. Он старается почаще советоваться с ними и прислушивается к мнению коллег, не подчеркивает своего превосходства и разумно реагирует на критику, не уходит от ответственности ни за собственные решения, ни за ошибки исполнителей. Он смело идет на оправданный риск.

Поощряя инициативу снизу и подчеркивая свое уважение к подчиненным, он дает указания не в форме предписаний, а в виде предложений, советов или даже просьб, не только прислушивается к их мнению, но и учитывает его. Контроль за деятельностью подчиненных осуществляет не единолично, а с привлечением членов самого коллектива.

Такой руководитель не привержен стереотипам и варьирует свое поведение сообразно изменениям ситуации, структуры коллектива и т.п. Хорошо зная достоинства и недостатки подчиненных, как и свои, он спокойно выслушивает возражения относительно собственной позиции по тем или иным вопросам, не считает разумным всегда настаивать на собственном решении, не отвергает компромиссных решений, если они не вредят принципиальным интересам системы. Конфликты он воспринимает как закономерное явление, старается из них извлечь пользу на будущее, вникая в их первопричину и суть.

Руководитель демократического стиля считает своим долгом постоянно и обстоятельно, с полной откровенностью информировать подчиненных о состоянии дел и перспективах развития коллектива. При такой системе общения намного легче мобилизовать подчиненных на реализацию поставленных перед ними задач.

Демократический стиль поощряет творческую активность подчиненных, способствует созданию атмосферы взаимного доверия и сотрудничества, в которой люди в полной мере осознают свою значимость и ответственность в решении задач, стоящих перед коллективом, дисциплина трансформируется в самодисциплину.

Руководитель демократического стиля управляет людьми без грубого нажима и ненужного выпячивания атрибутов административного воздействия, опираясь на их способности и считаясь с их достоинством.

**Либеральный стиль** руководства отличает безынициативность и постоянное ожидание указаний сверху, нежелание принять на себя ответственность за решения и их последствия, если они неблагоприятны. Руководитель либерального стиля мало вмешивается в дела подчиненных, малоактивен, очень осторожен, непоследователен в действиях, легко поддается влиянию окружающих, склонен уступать обстоятельствам и смиряться с ними, может без серьезных оснований отменить ранее принятое решение.

Во взаимоотношениях с подчиненными руководитель-либерал вежлив и доброжелателен, относится к ним уважительно, старается помочь в разрешении их проблем. Готов выслушать критику и соображения, но большей частью оказывается несостоятельным реализовать подсказываемые ему дельные мысли. Недостаточно требователен к подчиненным. Не желая портить с ними отношения, часто избегает решительных мер, случается, что уговаривает их выполнять ту или иную работу.

В стремлении приобрести и укрепить авторитет способен выплачивать

незаслуженные премии, разрешать неоправданные служебными нуждами командировки, склонен бесконечно откладывать увольнение негодного работника. Редко пользуется своим правом говорить «нет», легко раздает невыполнимые обещания.

Когда вышестоящие руководители просят его сделать нечто, не согласующееся с действующими нормативными актами или правилами поведения, ему и в голову не приходит мысль, что он вправе отказаться удовлетворить такую просьбу. Если подчиненный не обнаруживает желания исполнить его указание, то он скорее выполнит сам требуемую работу, нежели принудит к этому недисциплинированного работника.

Подобный руководитель предпочитает такую организацию деятельности, когда все расписано по полочкам, и сравнительно редко возникает потребность в принятии оригинальных решений и вмешательства в дела подчиненных.

Руководитель либерального стиля не проявляет сколько-нибудь выраженных организаторских способностей, нерегулярно и слабо контролирует действия подчиненных.

Становление руководителя-либерала может объясняться многими причинами. В их числе наиболее важными являются тип темперамента и характер: большей частью такие руководители по натуре люди нерешительные и добродушные, как огня боятся ссор и конфликтов. Другая причина может заключаться в недооценке общественной значимости деятельности коллектива и своего долга перед ним. Наконец, он может оказаться высокотворческой личностью, целиком захваченной какой-то конкретной сферой своих интересов, но лишенной организаторского таланта, вследствие чего обязанности администратора оказываются для него непосильными.

**Сочетание стилей руководства.** Тот или иной стиль руководства обычно не встречается в чистом виде. В реальной жизни в поведении почти каждого руководителя наблюдаются общие черты, присущие различным стилям при доминирующей роли какого-либо одного из них.

Успешность выбора стиля в решающей мере определяется тем, в какой степени руководитель учитывает при этом способности и готовность подчиненных к исполнению его решений, традиций коллектива, а также свои собственные возможности, обусловливаемые уровнем образования и стажем работы, психологическими качествами.

Стиль работы, выбираемый руководителем, зависит не только от него самого, но в немалой степени также от подготовки и поведения подчиненных. На формировании стиля руководства сказываются также иерархия и конкретные ситуации. В тех случаях, когда коллектив слабо организован, мало в нем инициативных и сознательных работников, межличностные и межгрупповые отношения оставляют желать лучшего, социальные и воспитательные задачи не всегда успешно могут решаться руководителем, придерживающимся демократического стиля работы. Наоборот, в таком коллективе автократ, с присущей ему энергичностью и жесткой требовательностью, может оказаться более к месту. Поэтому автократический стиль в принципе не противопоказан и для нынешнего руководителя, особенно в экстремальных ситуациях, когда он берет на себя всю полноту ответственности и требует беспрекословного повиновения подчиненных. Приходится прибегать к этому стилю и в общении с теми, кто воспринимает демократичность руководителя как слабость.

Сегодня у авторитарного стиля нет будущего: при достаточно высоком уровне интеллекта работников очевидна возрастающая роль специалистов, склонных к самостоятельным действиям. В наше время успехи в системе, руководимой в директивном стиле, особенно в длительной перспективе, зачастую скорее кажущиеся, нежели действительные. Обычно после некоторых достижений, обеспеченных «твердой рукой», неизбежно наступает упадок. И тогда нередко обнаруживается, что перспективные цели приносились в жертву текущим, не говоря уже об огромных потерях, сопряженных с подавлением инициативы подчиненных и унижением их человеческого достоинства. Сегодня не может рассчитывать на успех такой руководитель, который видит в подчиненных только исполнителей.

С либералом, как и с авторитаром, трудно работать. Действия либерала во многих отношениях неудовлетворительны, но он может быть привлекателен манерой общения с подчиненными. При прочих равных условиях наибольшие достоинства признаются за руководителем демократического стиля работы, который, кстати, в критической ситуации может поступать как авторитар.

Для сравнительной оценки отдельных стилей примечательны следующие результаты наблюдений. В коллективе, управляемом в демократическом стиле, организация и показатели деятельности стабильны безотносительно к тому, на службе руководитель или в командировке, отпуске и т.п. При авторитарном же стиле работы отсутствие руководителя приводит к существенному ухудшению деятельности учреждения, которая вновь активизируется с его возвращением. В коллективе, возглавляемом либералом, в его присутствии работники обычно склонны проявлять меньшую активность, нежели когда он находится вне коллектива.

Тем не менее, выдавать некие общие и детализированные рекомендации относительно стиля руководства – занятие рискованное.

Стиль руководства не является раз и навсегда заданным, застывшим: он может и должен меняться в зависимости от условий. В то же время «стиль» – категория достаточно устойчивая. Его обновление в большинстве случаев сопряжено с немалыми усилиями, с психологической перестройкой.

Важным условием, определяющим эффективность управления, является авторитет самой личности руководителя. Если авторитет высок, позволительны в работе как демократические, так и авторитарные методы. Это объясняется тем, что слова любимого и уважаемого человека имеют большую внушающую силу, выслушиваются с полным доверием. Его требования выполняются охотно, в то время как те же самые требования могут вызвать негодование и протест, если они исходят от неприятного и неуважаемого человека. В связи с этим необходимо обратить внимание на то, что большой авторитет приносит не только пользу, но и вред. С одной стороны, он позволяет легко властвовать, подчинять себе руководимых. А с другой – способствует подавлению их самостоятельности и инициативы, творческого мышления. Коллектив имеет тенденцию добровольно отдавать бразды правления своему руководителю, если он пользуется непререкаемым авторитетом, воспринимается как носитель истины в последней инстанции. Сам того не замечая, руководитель может превратиться в диктатора, одним лишь своим присутствием сковывающего своих подчиненных. В таких условиях развитие самоуправления в коллективе и настоящая демократизация его жизнедеятельности едва ли возможны.

Если высокоавторитетный руководитель не желает стать авторитаром, у него есть лишь один выход: тактично останавливать постоянно обращающихся за

советом подчиненных и приучать их думать самостоятельно, не торопиться на совещаниях обнародовать свои мысли и всячески поощрять активность других. Нельзя позволять своему авторитету парализовать самодеятельность коллектива.

### **Вопросы для закрепления материала**

1. Что понимается под стилем руководства?
2. Назовите и объясните компоненты, определяющие стиль руководства?
3. Что понимается под устойчивостью стиля руководства?
4. Каковы объективные слагаемые стиля руководства?
5. Каковы субъективные слагаемые стиля руководства?
6. Дайте характеристику директивного стиля руководства.
7. Какова характеристика демократического стиля руководства?
8. Назовите характерные признаки либерального стиля руководства.
9. Что характерно для сочетания стилей руководства?