

## ЭТИЧЕСКИЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА

**С.П. Дырин<sup>1</sup>**

*УВО «Набережночелнинский государственный педагогический университет», г. Набережные Челны, Республика Татарстан, Россия*

*E-mail: sdyrin@yandex.ru*

**Аннотация.** *Рассматривается содержание понятия «стиль руководства» с позиций этических ориентаций руководителя на дело/отношения. Предлагается авторская типология стилей руководства, базирующаяся на соотношении этических ориентаций руководителя. Автор выделяет следующие типы стилей руководства: авторитарно-технократический, партисипативный, патерналистский и коммунальный. Дается краткая характеристика каждого стиля руководства.*

**Ключевые слова:** *стиль руководства, этические факторы стиля руководства, типология стилей руководства.*

Начиная с исследований Ф. Фидлера проблема стиля руководства рассматривается прежде всего с позиций ситуативного лидерства. Важнейшими факторами, определявшими, на взгляд сторонников концепции ситуативного лидерства, выбор того или иного стиля руководства, были преимущественно факторы внутренней среды предприятия (его размер, степень стандартизованности выполняемых подчиненными задач и т. д.) или, в крайнем случае, факторы внешней среды прямого воздействия: поведение поставщиков, потребителей, конкурентов, органов государственного управления. В данном конкретном случае наша гипотеза состоит в том, что выбор стиля руководства определяется не столько факторами внутренней среды и факторами внешней среды прямого воздействия, сколько факторами внешней среды косвенного воздействия, прежде всего этнокультурными особенностями поведения персонала и самих руководителей. В силу этого нам представляется целесообразным предпринять попытку типологического рассмотрения стилей руководства с учетом этого предположения.

Первая попытка формирования типологии стилей руководства, как известно, принадлежит К. Левину. Он использовал, по сути, лишь одно основание для деления – характер принятия управленческих решений и выделил три основных стиля руководства: авторитарный, демократический и либеральный. Подобная типология предполагает последовательное уменьшение степени концентрации управленческих полномочий в верхних эшелонах власти, делегирование полномочий вниз по вертикали, привлечение подчиненных к принятию решений и даже полное устранение руководителя от принятия управленческих решений, что характерно для либерального стиля руководства. Впоследствии показатель степени участия подчиненных в принятии управленческих решений использовался для разработки собственных концепций типологии стилей руководства многими учеными, в частности Р. Танненбаумом и У. Шмидтом, В. Врумом, Ф. Йеттоном и А. Яго и др. Однако при всем внешнем сходстве подходов к оценке стилей руководства между К. Левиным и сторонниками концепции ситуативного лидерства в реальности существуют принципиальные различия. К. Левин оценивал тот или иной стиль руководства прежде всего с точки зрения его соответствия базовым ценностям западного

---

<sup>1</sup> Дырин Сергей Петрович, доктор социологических наук, профессор кафедры истории и методики ее преподавания Набережночелнинского государственного педагогического университета (Набережные Челны).

общества, которые он считал общечеловеческими. С этой точки зрения демократический стиль он закономерно признавал наиболее эффективным, поскольку, по его мнению, именно этот стиль в наибольшей степени способствует развитию гражданского общества. Для сторонников же концепции ситуативного лидерства стиль руководства представлял собой прежде всего совокупность способов воздействия на подчиненных с целью достижения поставленных перед предприятием технико-технологических и экономических задач. В силу этого критерием оценки эффективности того или иного стиля руководства выступает эффективность самого предприятия, результат, полученный с помощью того или иного стиля. Поскольку интересы производства требуют применения стиля руководства, ограничивающего свободу работников, то это представлялось указанным авторам вполне оправданным.

Однако уже вскоре стало очевидно, что использование только лишь этого показателя не позволяет получить всю полноту представлений о возможных вариантах стиля руководства. Концептуальная неполнота подобного рассмотрения актуализировалась в силу того, что во второй половине XX века организация стала рассматриваться прежде всего как социальная система, где одним из определяющих элементов выступает человек. В рамках концепции организации как социальной системы работник рассматривался не просто как субъект производственных функций, а прежде всего как личность, имеющая собственные цели и интересы, которые нужно согласовывать с интересами предприятия. В силу этого для типологии стилей руководства был введен другой показатель – соотношение ценностей результата деятельности предприятия и ценности человека, на данном предприятии работающего. Впервые подобный подход к типологии стилей руководства был предложен Блейком и Мутоном и впоследствии развит в ряде других концепций. Однако и в данном случае использование одного только этого показателя не отражает всей гаммы возможных на предприятии управленческих ситуаций. Скажем, ориентация на дело включает в себя две достаточно разных ситуации: тиранию одного лица, в интересах дела отрицающего интересы остальных членов организации, с одной стороны, и добровольный отказ работника от части своих интересов в пользу интересов организации, с другой стороны. В свою очередь, ориентация на человека также может иметь различные варианты. Работник может рассматриваться как самостоятельный субъект деятельности, которому сложно делегировать часть управленческих полномочий, а может рассматриваться как пассивный объект, о котором нужно заботиться в целом с позиций патернализма.

Исходя из этого нам представляется логичным предложить типологию стилей руководства, основанную одновременно на двух упоминавшихся ранее показателях: степени участия человека в принятии управленческих решений и преимущественной ориентации на дело или на человека. Соотнеся два этих показателя, можно предложить следующую типологию стилей руководства (см. рисунок).

|                                | <b>Индивидуальный характер принятия решений</b> | <b>Коллективный характер принятия решений</b> |
|--------------------------------|---|---|
| <b>Ориентация на дело</b>      | Авторитарно-технократический стиль              | Партисипативный стиль                         |
| <b>Ориентация на отношения</b> | Патерналистский стиль                           | Коммунальный стиль                            |

## Типология стилей руководства

1. Авторитарно-технократический стиль представляет собой сочетание индивидуального характера принятия решений с ярко выраженной ориентацией прежде всего на интересы производства. Для него характерны следующие признаки:

- концентрация полномочий на принятие управленческих решений в одних руках;
- преобладание формального типа власти, приоритет формальных отношений, правил и норм над неформальными;
- большая дистанция власти между руководством и подчиненными.

2. Партисипативный стиль строится на преимущественно коллективном характере принятия управленческих решений и ярко выраженной ориентации на дело (результат). Наиболее существенными признаками данного стиля являются следующие:

- право на принятие важнейших управленческих решений принадлежит не одному лицу, а всем работникам либо (что чаще всего) наиболее квалифицированной части персонала;
- руководитель выступает при этом прежде всего как координатор совместных действий по разработке и принятию решений;
- работники в одинаковой степени заинтересованы в производственном или в экономическом результате, в силу чего распространена практика, когда они добровольно ограничивают свои интересы в пользу интересов производства.

3. Патерналистский стиль построен на индивидуальном принятии управленческих решений и преимущественной ориентации на человека. Основные его признаки следующие:

- право на принятие управленческих решений принадлежит руководителю;
- подчиненные добровольно признают за руководителем право на единоличное принятие решений;
- господствующим типом власти является харизматическая и традиционная власть;
- большое значение имеют неформальные отношения в организации;
- в организации установлен определенный баланс между производственными и социальными целями, и тем и другим уделяется большое внимание.

4. Коммунальный стиль предполагает коллективный характер принятия решений при одновременной ориентации на человека. Такой стиль может быть выявлен на основании следующих признаков:

- социальные цели доминируют над производственными и экономическими;
- реальная власть принадлежит не столько формальному руководителю, сколько влиятельным неформальным группам;
- господствующим типом власти является харизматическая власть неформальных лидеров.

Исследования стиля руководства, проведенные автором на 24 российских предприятиях в 2010–2018 гг., показали, что в условиях современных российских предприятий господствующими являются авторитарный и патерналистский стили руководства.

## Список литературы

1. *Виханский О.С.* Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 2016. – 528 с.

2. Журавлев А.Л. Психология совместной деятельности в условиях организационно-экономических изменений. Дисс. в виде научного доклада ... докт. психол. наук. – М., 1999.
3. Макарченко М.А. Исследование организационной культуры Санкт-петербургских предприятий / М.А. Макарченко // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8 «Менеджмент». – 2004. – № 3. – С. 53–77.
4. Управление организацией: энциклопедический словарь. – М.: Инфра М, 2018.
5. Hofstede G. Cultures and Organizations: Software of the Mind / G. Hofstede. Cultures and Organizations: Software of the Mind,, London: McGraw-Hill, 1991.

## **ETHICAL COMPONENTS OF LEADERSHIP STYLE**

**S.P. Dyrin<sup>2</sup>**

*UVO Naberezhnye Chelny state pedagogical University,*

*Naberezhnye Chelny, Republic of Tatarstan, Russia*

*E-mail: sdyrin@yandex.ru*

**Abstract.** *In the article, the author examines the content of "leadership style" from the standpoint of the ethical orientation of the Manager on the case\relationship. The author's typology of leadership styles based on the ratio of ethical orientations of the head is proposed. The author identifies the following types of leadership styles: authoritarian-technocratic, participatory, paternalistic, and communal. A brief description of each management style is given*

**Keyword:** *leadership style, ethical factors of leadership style, typology of leadership styles.*

---

<sup>2</sup> *Dyrin S.P.*, doctor of sociology, Professor of the Department of history and methods of teaching, Naberezhnye Chelny state pedagogical University (Naberezhnye Chelny).