



ГЛАВА 5

ИДЕАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖЕР – ПОЛУБОГ, ПОЛУЧЕЛОВЕК

Менеджер – это “каждый, кто участвует в управлении организацией, имея право распоряжаться ее ресурсами, будь то деньги, труд или оборудование, для решения задач организации”.
Д.Статт. Краткий словарь по менеджменту

5.1. ТИПОЛОГИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Способному к руководству человеку присущи такие качества, как общие способности, специфические свойства и индивидуальные отличия.

Никакая организация, независимо от ее предназначения, вида деятельности, размеров, формы собственности и других отличительных признаков, не способна функционировать без руководителей (менеджеров). Основная задача и специфическая особенность деятельности этих специалистов – не самим выполнять работу, а организовывать для этого других.

Кто же он, менеджер? Это специалист, который профессионально управляет деятельностью конкретного хозяйственного звена в условиях рынка. Это управляющий, который одновременно работает на трех “хозяев”:

- на владельца предприятия или фирмы: окупает издержки производства и дает прибыль;
- на персонал предприятия: организовывает его эффективную работу и обеспечивает достойную оплату труда;
- на рынок: борется за достойное место своего предприятия среди конкурентов.

Важно отметить, что *каждый менеджер отличается своей индивидуальностью*, т.е. имеющимися у него деловыми, моральными, социальными и психологическими качествами. Тем не менее, Ли Якокка указывает, что вся деятельность менеджера в конечном итоге сводится к трем понятиям: “люди, продукт, прибыль”. Причем важнейшим из них являются люди: оптимальное использование и учет этого фактора является наиболее сложной проблемой и наивысшим достижением любого руководителя. Исходя из такого подхода, все разнообразие индивидуальных особенностей менеджеров целесообразно свести к определенным типам, пользуясь таким показателем, как *отношения менеджера с подчиненными*. Пользуясь этим критерием, можно выделить три типа менеджеров: автократический, демократичный и либеральный.

Следует оговориться, что выделенные типы руководителей достаточно условны и “в чистом виде” не встречаются. Реально каждый менеджер наделен некоторыми признаками всех трех типов. В то же время, как правило, в стиле руководства конкретного менеджера один из приведенных типов отношения к подчиненным преобладает, выражен более ярко и выпукло.

5.1.1. АВТОКРАТИЧЕСКИЙ ТИП РУКОВОДИТЕЛЯ

“Я батальоны в атаку матом поднимал!”
Фильм “Председатель”

Выдвижению на первый план управленца-диктатора, волевого, бескомпромиссного и жестокого по отношению к подчиненным, способствовала промышленная революция, когда управление основывалось на принципе “Работай, не раздумывая!”. В начале XX столетия диктаторские принципы руководства были основными из-за применения конвейерной системы производства, обеспечивавшей высокую производительность.

Жестокость – древнейшая радость человечества.

Ф.Ницше

Руководитель-автократ отличается склонностью к единоначалию в гипертрофированной форме, чрезмерной централизацией власти, самостоятельным решением не только существенных, но и мелких вопросов, осознанным ограничением контактов с подчиненными. Это догматик, стремящийся подчинить коллектив своей воле, не терпящий возражений и не прислушивающийся к мнению других. Такой руководитель часто вмешивается в работу подчиненных и жестко контролирует их действия, требует пунктуального выполнения всех указаний. Этим он снижает их активность, отучает думать и приучает только исполнять приказы.

Подобное поведение способствует возникновению обстановки слепой покорности, беспрекословного согласия со всем, что говорит и делает начальник, его восхвалению, лести и подхалимажу, создает предпосылки для служебных злоупотреблений, барских замашек и угодничества.

Миром правят страх и деньги. Страх – ваш, деньги – мои.

Г.Кирпа

Автократ намеренно апеллирует к потребностям подчиненных более низкого уровня. Д.Мак-Грегор автократическое руководство назвал теорией “Х”. Исходя из положений этой теории, *автократ максимально централизует полномочия, не позволяет работникам участвовать в принятии решений*, совещания проводит ради соблюдения формальностей, поскольку все решения подготовлены им заблаговременно и самостоятельно. Он очень требователен и придирчив, требует, чтобы обо всех деталях докладывали лично ему. Установлено, что около 60% деятельности менеджера-автократа состоит из приказов, команд и указаний.

Руководящие работники, не позволяющие, чтобы им перечили, и ослепленные собственной спесью и чванством, в конце концов, начинают игнорировать либо приуменьшать силу и значимость своих действительных либо потенциальных конкурентов.

Из аналитического отчета американской корпорации

Менеджер автократического типа не любит критики в свой адрес и не реагирует на нее, своих ошибок не признает, однако сам критикует часто и с удовольствием. Он считает, что административное наказание – наилучший способ влияния на подчиненных с целью достижения максимальных результатов. Работает много, принуждая к этому и других, в том числе и во внеурочное время, его требования часто выходят за рамки трудового законодательства.

Менеджер-автократ в отношениях с людьми часто несдержан и груб, для него характерно явно недостаточное уважение к подчиненным. Не обращает внимания на отношения в коллективе. Сознательно ограничивает общение с подчиненными и держит их на расстоянии. Его в первую очередь интересует выполнение поставленных им задач. Может пойти на рассчитанный риск. Иногда может быть корректным, внимательно выслушать подчиненных, похвалить их идеи и предложения, но при принятии окончательного решения мнения подчиненных пренебрегает. Наиболее способные и инициативные подчиненные, знающие себе цену, имеющие чувство собственного достоинства, стремятся уйти от менеджера-автократа.

Требуй от человека невозможного – и тогда он отдаст тебе все.

Н.Бонапарт

Следует признать, что нередко такие методы и приемы работы вызывают симпатию и уважение благодаря оперативному решению задач.

В представлении подчиненных автократом иногда выглядит руководитель, который вполне резонно действует в соответствии с четким планом, реализует его, преодолевая трудности и препятствия. Он может быть требовательным, жестким, бескомпромиссным, но справедливым и прислушивающимся к дельным предложениям.

Не следует смешивать автократичность с единоначалием, которое является одной из основ управления, но не правом решать все вопросы управления единолично.

Чаще всего *менеджеры-автократы – это властные люди, настойчивые и упрямые, с чрезмерно развитым самомнением, стремлением к престижности, с преувеличенной оценкой своих возможностей и чрезмерным стремлением к внешним атрибутам власти.* По темпераменту это чаще холерики.

Автократический стиль возникает в условиях, когда основным показателем деятельности является результат, а способам его достижения особого внимания не придают. *Такой тип руководителя характерен для командно-административной, тоталитарной системы, основанной на широком применении давления, силового принуждения, пренебрежения мнением и достоинством подчиненных.*

Ничто в себе так не уверено, как невежество.

К.Льюисон

Руководители такого типа становятся великолепными администраторами, возможно, потому, что двусмысленность, неопределенность и нерешительность для них невыносимы. Они настаивают на том, чтобы получать полную информацию, и чувствуют себя очень неудобно, когда не получают ее.

Следует отметить, что у *менеджера-автократа, как правило, оперативно работает аппарат управления, суровая исполнительская дисциплина, высокая ответственность работников.*

Для того, чтобы действовать иначе, руководителю в первую очередь необходим более высокий уровень общей культуры и моральной зрелости.

Часто авторитарность служит маскировкой некомпетентности менеджера либо отсутствия у него организаторских способностей.

5.1.2. ДЕМОКРАТИЧЕСКИЙ ТИП РУКОВОДИТЕЛЯ

Я не согласен ни с одним словом, которое вы говорите, но готов умереть за ваше право это говорить.

М.Вольтер

Развитие промышленности и усложнение условий производства вызвали необходимость в профессиональной подготовке рабочих, осмыслении ими выполняемой работы. У рабочих начал проявляться интерес к своему труду, и появилась потребность в руководителях, исповедующих принципы справедливости, умеющих прислушаться к мнению рабочих, учитывать их советы.

Демократический тип руководителя отражает современные подходы в менеджменте. Д.Мак-Грегор назвал их теорией “У”, согласно которой демократический руководитель делает упор на потребности более высокого уровня: потребности в высокой цели, принадлежности, автономии, самовыражении.

Характеристику такого типа руководителя сформулировал А.Файоль: “Он должен владеть даром предвидения, высокими организаторскими способностями, иметь крепкое здоровье, высокоразвитый интеллект, уровень культуры и этики делового поведения”.

Менеджер-демократ стремится предоставить подчиненным самостоятельность, соответствующую их квалификации и функциям, которые они выполняют. Он привлекает их к таким видам деятельности, как определение цели, подготовка и принятие решений, оценка работы; создает необходимые условия для выполнения работы, справедливо оценивает усилия работников, с уважением относится к людям. Демократическому типу руководства присуще стремление к децентрализации полномочий.

Руководитель этого типа лично занимается только наиболее сложными вопросами, а подчиненным доверяет решение остальных, единолично решает только самые срочные. Он советуется с ними и прислушивается к их мнению, не подчеркивая своего преимущества, стимулирует инициативу снизу, выказывая уважение к подчиненным, указания дает не в форме приказаний, а в виде предложений, советов и даже просьб, не только выслушивает мнения подчиненных, но и учитывает их. Приказы и команды составляют только около 5% всей его деятельности.

Хочешь знать, как обращаться с человеком, поставь себя на его место.

Маршал К.Рокоссовский

Менеджер-демократ хорошо знает достоинства и недостатки подчиненных, *спокойно воспринимает возражения или критику его позиции или мнения и считает неразумным всегда настаивать на собственном решении.* В отношениях с подчиненными тактичен, выдержан, доброжелателен, с пониманием относится к их запросам и интересам, стремится влиять на подчиненных убеждением. Регулярно оповещает сотрудников о положении дел, не скрывает возникших трудностей.

При контроле деятельности акцентирует внимание не только на формальных результатах деятельности, а и на реальных делах. Контроль деятельности подчиненных проводит не единолично, а с привлечением наиболее опытных и авторитетных работников, обращая при этом внимание не только на формальное выполнение его указаний и распоряжений, но и на реальный результат.

Стремление учитывать мнение подчиненных и коллег объясняется не отсутствием собственного мнения и желанием разделить с ними ответственность за возможные ошибки, а уверенностью в том, что при умело организованном обсуждении легче найти оптимальное решение. В ситуациях, где автократ обычно действует приказом, требуя неукоснительного исполнения указаний, менеджер-демократ достигает результатов убеждением подчиненных в целесообразности, необходимости и важности выполнения задания.

Конфликты в коллективе он воспринимает как закономерное явление, стремится их конструктивно разрешать и извлекать максимум пользы для себя и подчиненных при анализе конфликтных ситуаций. Этому способствует информированность менеджера о действительном положении дел в его подразделении, настроенных и взаимоотношениях подчиненных

Искренность руководителя оплачивается доверием подчиненных.

Менеджер-демократ считает своей обязанностью постоянно, обстоятельно, с полной ответственностью информировать подчиненных о состоянии дел и перспективах развития организации. Такая система общения

облегчает мобилизацию подчиненных на выполнение задач. Он ориентируется на возможности подчиненных, их естественное стремление к самовыражению своего интеллектуального потенциала. Этим стимулируется творческая активность, восприятие персоналом целей организации как своих собственных, создается творческая атмосфера взаимного доверия и сотрудничества, в которой люди осознают свою значимость и ответственность, а дисциплина трансформируется в самодисциплину.

Демократичные подходы к управлению персоналом отнюдь не отменяют и не затрудняют единоначалия, не ослабляют власти руководителя. Более того, *реальная власть и авторитет руководителя растут и укрепляются, поскольку он обходится в отношениях с подчиненными без грубого натиска и принуждения, унижения и оскорбления людей, а опирается на способности работников, видит и уважает в каждом из них личность.*

К недостаткам руководителей такого типа можно отнести низкую оперативность принятия управленческих решений и замедленное приспособление к изменяющимся условиям обстановки.

5.1.3. ЛИБЕРАЛЬНЫЙ ТИП РУКОВОДИТЕЛЯ

“Ребята, давайте жить дружно!”
Мультфильм “Леопольд и золотая рыбка”

Руководитель-либерал отличается чрезмерной мягкостью характера и поведения, отсутствием размаха в деятельности, безынициативностью и ожиданием указаний сверху, нежеланием принимать на себя ответственность за решения и их последствия. Мало вникает в дела подчиненных и не проявляет достаточной активности, выступает в основном в роли посредника во взаимоотношениях с другими коллективами. *Руководитель такого типа непредсказуем в действиях, легко поддается влиянию окружающих, пасует перед обстоятельствами и мирится с ними, может без серьезных оснований отменить принятое ранее решение.* Как правило, он очень ограничен, неуверен, сомневается в собственной компетентности, неясно представляет свое положение в служебной иерархии.

Менеджер-либерал во взаимоотношениях с подчиненными внимательный и добродушный, относится к ним с уважением, стремится помочь в решении проблем. Он готов выслушать критику и предложения, но чаще всего оказывается неспособным реализовать то, что было предложено. Не желая портить отношения с подчиненными, недостаточно требователен к ним, часто избегает решительных мер. Способен пренебрегать собственными принципами, если следование им угрожает его популярности в глазах руководства или подчиненных.

Менеджер либерального типа в стремлении приобрести авторитет или повысить его способен давать различные льготы, незаслуженные премии, оттягивать увольнение неспособных работников. Редко пользуется своим правом говорить “нет”, легко раздает нереальные обещания. *Если подчиненные не желают выполнять его указание, он, скорее, сам выполнит работу, нежели заставит сделать это недисциплинированного работника.*

© | *“Господа, не стреляйте в пианиста, он играет, как умеет!”*
Обращение к посетителям салуна на Диком Западе

Менеджер-либерал не может отстаивать свою позицию, особенно в экстремальных условиях. Часто ссылается на ограниченность в правах и невозможность принять то или иное решение. Если высшее руководство ставит задачи, которые не укладываются в действующие нормативы или законы, менеджер либерального типа даже не допускает мысли, что можно отказаться выполнить подобное указание. Делает ставку на безусловное выполнение действующих положений, должностных инструкций, административных предписаний, компенсируя этим отсутствие или недостаток способностей к самостоятельным действиям.

Подчиненные менеджера-либерала, имея большую свободу действий, пользуются ею на свое усмотрение, сами ставят себе задачи и выбирают способы их решения. Поэтому перспективы выполнения тех или иных задач в значительной степени зависят от интересов и настроений самих работников.

Руководитель такого типа не имеет четко выраженных организаторских способностей, нерегулярно и неэффективно контролирует и регулирует деятельность подчиненных, результаты его деятельности как руководителя невысоки. Он не слишком заинтересован в собственном служебном росте, понимает, что находится не на своем месте, и с готовностью уступает его другому менеджеру.

Причин существования менеджеров-либералов несколько. Прежде всего, это тип темперамента и характер: нерешительность, добродушие, стремление избежать конфликтов и споров. Возможно, что имеет место недооценка важности задач, стоящих перед его подразделением, и непонимание собственной ответственности как руководителя. Это может быть способный, творческий человек, но не имеющий организаторских способностей.

5.1.4. СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ТИПОВ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

В стиле руководства конкретного менеджера один из трех типов отношения к подчиненным преобладает, выражен более ярко и выукло.

Для лучшего понимания отличительных особенностей каждого типа руководителя их основные характеристики сведены в таблицу. 10 наиболее важных аспектов деятельности менеджера по управлению персоналом отображены в табл. 5.1. Это дает возможность сравнить, как руководитель того или иного типа взаимодействует с подчиненными при выполнении отдельных функций менеджмента.

Таблица 5.1

Сравнительная характеристика трех типов руководителей

Характеристика		“Автократ”	“Демократ”	“Либерал”
1	Способ принятия решений	Все вопросы решает сам	Перед принятием решений советуется с подчиненными	Ждет указаний от руководства
2	Способ доведения указаний до исполнителей	Приказывает, отдает команды и распоряжения	Предлагает, просит	Просит
3	Способ распределения ответственности	Берет на себя или перекладывает на подчиненных	Ответственность распределяется в соответствии с полномочиями	Снимает с себя всякую ответственность
4	Отношение к инициативе подчиненных	Полностью глушит	Хвалит, использует в интересах дела	Отдает инициативу в руки подчиненных
5	Отношение к подбору кадров	Опасается квалифицированных работников, стремится от них избавиться	Подбирает деловых и грамотных работников	Подбором кадров не занимается
6	Отношение к уровню собственных знаний и умений	“Все знает и все умеет”	Постоянно повышает квалификацию, стимулирует к этому подчиненных	Повышает уровень своих знания
7	Стиль общения	Выдерживает дистанцию	Любит общаться, настроен дружелюбно	Избегает общения
8	Характер отношений с подчиненными	Зависит от настроения	Ровные отношения со всеми, постоянный самоконтроль	Мягкий, добрый
9	Отношение к соблюдению дисциплины	Сторонник жесткой, формальной дисциплины	Применяет индивидуальный подход, сторонник разумной дисциплины	Требует формального соблюдения дисциплины
10	Отношение к методам морального влияния	Наказание считает основным способом стимулирования, поощряет любимцев по праздникам	Постоянно использует разнообразные способы стимулирования	Использует разнообразные способы стимулирования
11	Характеристика по Н.А.Пиличеву	“Делай по-моему”	“Делай, как договорились”	“Делай, как хочешь”