**8. Теория стилей руководства Дугласа Макгрегора**

**Широкую известность получила «Теория X» и «Теория У» Д. Макгрегора, разработанная им в 1957 г.**

**«Теория X» описывает черты авторитарного стиля руководства: жесткий контроль, принуждение к труду, негативные санкции, акцент на материаль­ных стимулах.**

**«Теория У» характеризует демократический стиль руководства: широкое использование творческих способностей подчиненных, гибкий контроль, отсутствие принуждения, само­контроль, стремление к ответственности, моральные стимулы, за­интересованность в труде, участие в управлении.**

**Выделив два противоположных стиля управления, Д. Мактрегор по существу описал прошлое и настоящее менеджмента. В прошлом господствовал стиль «X», характерный, по его мнению более всего для тейлоризма, а сейчас наступает эпоха стиля «У», к которому призывает доктрина "человеческих отношений". Еще в 30-е годы Э. Мэйо доказал, что люди склонны ограничивать свою производительность и даже терять в оплате, лишь бы заслужить одобрение коллег по работе. Никакие угрозы и принуждения со стороны администрации на них не действовали. Стало быть, уже тогда "Теория X" и тейлоризм неправильно изображали поведение людей в организации, еще меньше они отвечают нынешним реалиям экономики.**

**Почти 100 лет американские менеджеры на практике придерживались "Теории X", хотя она неадекватно отражала поведение людей. Почему Макгрегор предположил, что она удивительно точно соответствует предубеждениям руководителей. Не понимая истинных мотивов поведения, они склонны видеть источник всех бед на производстве в лености и инертности мышления рабочих, групповом эгоизме, нежелании сотрудничать. Авторитарный стиль покоится на убеждении, что средний человек ленив, не любит работы, при любой возможности стремится ее избежать, поэтому его необходимо постоянно принуждать, ис­пользуя жесткий контроль и угрозу наказания. Если он и согласится хорошо трудиться, то лишь за высокое вознаграждение. Большинство людей, полагали они, предпочитают, чтобы ими руководили, стремятся не брать на себя ответственности, лишены больших амбиций и желают прежде всего безопасности.**

**Но удовлетворить высшие потребности может только такая работа, которая требует интеллектуальной активности, инициативы, ответственности. На языке теории Херцберга все это называется мотиваторами, а на языке Макгрегора — стилем "У". Его исходные предпосылки: физические и умственные усилия на работе так же естественны для человека, как отдых и развлечения; цели организации достигаются лучше в том случае, если они стали также и личными целями; вклад в общее дело — основа для оценки размеров индивидуального вознаграждения; при соответствующих условиях человек не только приемлет ответственность, но и стремится к ней.**

**Характерное отличие теории Макгрегора от концепций Маслоу и Херцберга заключается в том, что она не может служить основой для научного исследования. Она носит сугубо рекомендательный оттенок и говорит лишь, что и как нужно делать. Компания приглашает консультанта, он проводит анализ реальной обстановки, определяя состояние трудовой дисциплины, уровень доверительности в отношениях между менеджерами и рабочими, уровень образования тех и других, ценностные ориентации и ожидания людей. Лишь после этого он дает рекомендации: внедрять в компании стиль "У" или оставить все как есть. Реализация теории «У» может вызвать серьезные изменения а организационной структуре, побудить отказаться от пирамидальной структуры, где вся власть и ответственность сосредоточены только наверху.**

**Стили руководства**

**Стиль руководства - это привычная манера поведения руководителя по отношению к своим подчиненным с целью повлиять на них или побудить к действию (выполнению заданий).**

**Существует три стиля руководства:**

**1. авторитарный;**

**2. демократический;**

**3. либеральный.**

**Сущность стилей руководства.**

**1. Авторитарный стиль управления состоит в том, что вся полнота власти находится у руководителя и все решения принимаются им единолично, не учитывая мнения подчиненных. В данном случае используется командный метод управления. Авторитарный стиль управления необходим в кризисной ситуации, когда решения должны приниматься быстро и быть четко скоординированы, что значительно затрудняется в условиях коллективной деятельности по разработке решений.**

**Положительные моменты:**

**1. не требует особых материальных затрат:**

**2. позволяет быстрее наладить взаимодействие между сотрудниками и подразделениями.**

**Отрицательные моменты:**

**1. подавляет инициативу;**

**2. требует громоздкой системы контроля за работой персонала;**

**3. повышает степень бюрократизма.**

**В результате снижается удовлетворенность сотрудников своей деятельностью и повышается их зависимость от руководителя. Долгосрочное использование такого стиля управления приводит к существенному снижению степени эффективности работы предприятия. Был характерен для нашей страны в период социализма.**

**2. Демократический стиль предполагает делегирование руководителем части своих полномочий подчиненным и принятие решений на коллегиальной основе. Он актуален при стабильной работе предприятия и стремлении его к внедрению инноваций.**

**Положительные моменты:**

**1. стимулирует творческую деятельность;**

**2. снижает недовольство сотрудников от принятых решений, так как они принимаются совместно;**

**3. повышает мотивацию труда;**

**4. улучшает психологический климат на предприятии и удовлетворенность от выполненной работы.**

**Отрицательные моменты:**

**1. не осуществляется жесткого централизованного контроля;**

**2. ответственность за выполнение может долго перекладываться;**

**3. затягивается процесс принятия решений и их выполнения.**

**3. Либеральный стиль представляет собой управление без участия руководителя. Работники предоставлены сами себе, приходится рассчитывать на их дисциплинированность.**

**Особенности.**

**1. Данный стиль управления возможно использовать при высокой квалификации работников и низком уровне подготовки руководителя.**

**2. Подчиненным предоставляется полная свобода, которая может привести к анархии.**

**Либеральный стиль управления применялся в нашей стране в период становления рыночной экономики с 1985 до середины 1990-х гг. Существование данного стиля управления в современных условиях возможно, если официальный руководитель является фиктивным (зиц-председатель), иначе такого менеджера вскоре "подсидят" его подчиненные.**

**Несмотря на существенную разницу в данных стилях управления, нельзя выделить среди них абсолютно эффективный или неэффективный, так как все зависит от ситуации, в которой они применяются.**