

## СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

Проблема управляемости организации может быть рассмотрена не только как соотношение двух подсистем — управляющей и управляемой.

Здесь ставится вопрос о соотношении личных и безличных факторов организации. Прогрессирующая формализация все больше и больше наполняет организацию фиксированными связями и нормами. И эта тенденция действительно идет в сторону вытеснения субъективного фактора, т.е. личностных проявлений. Она, несомненно, повышает устойчивость, связанную с индивидуальностью руководителей (как, впрочем, и подчиненных), вносит больше основательности и определенности в функционирование организаций; во-вторых, ослабляет одностороннюю личную зависимость, неизбежную в иерархии.

Проблема стиля и начинается с того, что рамки формальной организации всегда оставляют некоторый диапазон для колебаний в деятельности руководителя.

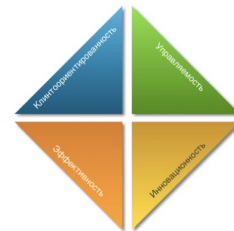
Подобные колебания неизбежны и зависят от его индивидуальности — культуры, установок, характера, опыта, знаний и т.д., а значит, неизбежно влияние личности руководителя на организацию, процесс управления.

Сам стиль управления складывается из двух основных составляющих:

- психологических особенностей руководителя, связанных с типом его нервной системы, способностями, характером
- культурологических особенностей среды, т. е. норм отношений, принятых в данном коллективе, профессии, регионе, социальной категории.

То или иное проявление в служебном поведении руководителя его личных качеств, психологически и культурно детерминированных и есть стиль управления.

Колебания стиля управления ограничены, пределы им ставят формальная организация, объективные условия производства и свойства руководимого коллектива (интересы, исполнительность и т. д.). Границы имеют разную степень стабильности, но никогда не исчезают. Но если на примере рабочего, труд которого все более предопределяется техническими и административными факторами, мы убеждаемся в большом значении личного вклада в трудовой процесс, то в гораздо большей степени индивидуальные особенности сказываются на управлении, в работе руководителя. Ведь в содержании его труда удельный вес технических факторов намного меньше, и чем выше его уровень в организационной структуре, тем соотношение между техническими и собственно организационными вопросами все более смещается в сторону последних. Таким образом, значение организационных способностей возрастает по мере повышения места, занимаемого руководителем в иерархии управления. Сложность организационного механизма предъявляет особые требования к «надежности» человеческого фактора.



Колебания стиля управления могут «волевым» образом раздвигать упомянутые границы, «перекраивать» формальную систему. Внеформальная организация тогда значительно отходит от формальной и даже становится несовместимой с ней.

Руководитель действует в системе существующего Порядка, значительная часть которого объективирована в постоянно действующих административных нормах и связях (должностных инструкциях, формальной структуре, правилах, запретах и т.д.), представляющих собой продукты прежних решений, т. е. «овеществленный» управленческий труд. По отношению к так понятому организационному Порядку руководитель действует поддерживающим образом (подкрепляя, повторяя, разъясняя его), а также развивает, совершенствует этот Порядок (дополняет, конкретизирует, вводит новые элементы). Кроме того, руководитель заинтересован в переводе максимального числа своих воздействий в ранг организационного Порядка, разгружая себя от частных вопросов. Поэтому устойчивость, авторитет организационного Порядка представляют для руководителя самостоятельную ценность.

Однако фактическая стратегия поведения руководителя, его стиль управления могут значительно отклоняться от изложенных принципов.

### Анализ стиля управления

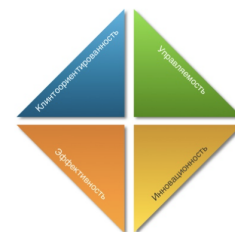
Рассмотрим еще один замер.

Предмет анализа — приказы директора предприятия, в которых зафиксированы управленческие решения. Последние были подвергнуты типологии, которая несколько отличается от приведенной ранее типологии решений. Рассматривались только организационные решения, которые делились следующим образом.

1. Предопределенные, так сказать, принятые:
  - во исполнение решений объединения;
  - во исполнение решений других инстанций;
  - аварийные.
2. Инициативные:
  - поддерживающие (укрепляющие и дублирующие) организационный Порядок;
  - нормотворческие;
  - разовые (сменить помещение, послать на сельхозработы и т.п.).
3. Кому адресовано исполнение:
  - главным специалистам, заместителям директора (2-й уровень)<sup>1</sup>;
  - начальникам основных служб (3-й уровень);
  - начальникам цехов и иных аналогичных подразделений (4-й уровень).

В исследовании проводилось измерение соотношения перечисленных групп решений по двум линиям организационного Порядка:

- стратегия руководителя в отношении зафиксированных норм (обязанности подчиненных, правила работы и т.д.);
- стратегия руководителя в отношении организационной структуры (т.е. с какими ее уровнями он больше взаимодействует).



Единица измерения — одно задание одному лицу. В выборочной совокупности оказалось 320 таких единиц (за полгода). В результате стало возможным дать некоторые характеристики стиля управления данного руководителя (единица измерения — одно задание одному лицу).

Характеристика первая. Таблица 18.4 показывает, что подавляющее число решений относится к типу «инициативных». Это говорит о высокой управленческой активности руководителя. Так что с этой стороны стиль управления данного руководителя мы так и обозначим: «инициативный», имея в виду указанный выше смысл.

Характеристика вторая. Согласно приведенной выше логике рассуждений считалось, что главная сфера приложения управленческих усилий высшего руководителя предприятия — совершенствование организационного Порядка, т.е. развитие существующего и введение элементов нового Порядка.

Такое предположение основывалось на том, что:

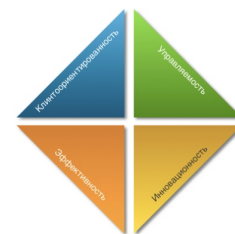
- совершенствование организационного Порядка способствует большей приспособляемости организации к изменяющимся условиям;
- развитый Порядок обеспечивает «автоматизм» в регулировании организационного механизма, а это снижает потребность в текущих решениях и дает, таким образом, экономию управленческих усилий;
- для организационного Порядка характерна принципиальная неполнота, а значит, и отсутствие многих необходимых элементов, т.е. он нуждается в постоянном развитии;
- на эффективно работающем предприятии (а данное предприятие по итогам года несколько раз признавалось лучшим в объединении) поддержание существующего Порядка в основном обеспечивается дисциплиной и стимулами.

### Распределение приказов по основным группам

	Тип решений					
	Предопределенные			Инициативные		
	Во исполнение приказов объединения	Во исполнение приказов других инстанций	Аварийные	Поддерживающие порядок	Инновационные	Прочие
<b>Число единиц</b>	<b>60</b>	<b>10</b>		<b>170</b>	<b>61</b>	<b>3</b>
<b>% от выборки</b>	<b>19</b>	<b>3,2</b>	<b>3,4</b>	<b>55</b>	<b>19</b>	<b>0,9</b>

Указанное предположение в ходе анализа не подтвердилось. Как видно из той же таблицы, удельный вес решений, «поддерживающих» организационный Порядок, составляет 54,8% всей выборки, на долю «инновационных» приходится 19%. Более того, анализ «поддерживающих» заданий показал, что почти все они дублируют, повторяют Порядок, а «укрепляющих» (т.е. поощряющих соблюдение Порядка) — незначительное количество.

Таким образом, главные усилия руководителя предприятия, насколько это выражено в его приказах, сосредоточены именно на дублировании как форме поддержания уже созданного ранее Порядка. Это значит, что больше чем в половине случаев приказ требует от



работника выполнения того, что тот и так должен выполнять. Приказ повторяет статьи положений об отделе, службе, цехе, а также должностных и технических инструкций и т. д.

Одно из предположений основывалось на том, что основной объем дублирующих решений приходится на сферу техники безопасности. Имелось в виду, что требования инструкций по технике безопасности, по мнению руководителей, трудновыполнимы. И кроме того, издание приказа с требованием выполнить предписания этих инструкций как бы ограждает руководителя от упреков в бездействии, в особенности накануне ожидаемых регулярных проверок, смотров и т.д. Поэтому издаются «ритуальные» приказы, имеющие прежде всего защитную функцию.

Однако оказалось, что в исследуемой совокупности 47% заданий от общей выборки, или 152 задания, приходится на долю техники безопасности; дублирующими из них признаны 69%, или 106 заданий, т. е. далеко не все задания в этой сфере считаются дублирующими. Однако не все дублирующие касаются техники безопасности: всего их было 55% от общей выборки (171 задание), из них техника безопасности составляет 62% (те же 106 заданий). Эти данные опровергают предположение консультантов и мнение руководителя предприятия о своеобразной рутинности и ритуальности происхождения дублирующих заданий, что традиционно для поведения управления в сфере техники безопасности. Тем более что, исходя из полученных данных, только 14% дублирующих заданий по технике безопасности действительно не могли быть выполнены (нет дефицитных приборов и материалов). Остальные задания требовали механической очистки, ремонта доступными средствами и т.д. Следовательно, речь идет о неадекватности самого способа воздействия. Отмеченные выше явления можно объяснить как рассогласование между нормами административного Порядка и нормами социально-психологической и внеформальной организации коллектива, между представлениями руководителя о своей деятельности и ее фактической структурой, между целями и методами управления. Особенность такого стиля состоит в том, что руководитель именно потому и вынужден направлять столько управляющих воздействий на поддержание организационного Порядка, что в структуре этих воздействий он главное место отводит не укреплению Порядка, например через введение систематических санкций за отклонение от него, а его дублированию, т.е. постоянному повторению. Такой стиль расшатывает организационный Порядок, снижает авторитет руководителя, побуждает работников выполнять некоторые свои обязанности

только  
п о д

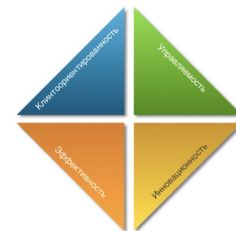
Таблица 18.5

### Распределение решений по организационным уровням

Показатель	Организационный уровень		
	главные специалисты, милестители директора (2-й уровень)	начальники основных служб (3-й уровень)	начальники цехов » аналогичных подразделений (4-й уровень)
Число заданий	10	19	291
% от выборки	3	6	91

нажимом и т. д.

Но и от самого руководителя такой стиль требует чрезмерного напряжения. Однако инерция сложившейся практики захватила и подчиненных, которые готовят «на подпись» новые и новые приказы того же рода. Подмена организационного Порядка управляющим



воздействием, применение волевых усилий вместо правил характеризуют стиль управления

### Распределение типов решений по организационным уровням

Кому адресовано исполнение	Тип решения					
	во исполнение приказов объединения		во исполнение приказов других инстанций		аварийные	
	число		число	%	число	
Начальники цехов и аналогичных подразделений (4-й уровень)	49	52	9	90	8	72,7
Начальники основных служб (3-й уровень)	9	15	0	0	0	0
Главные специалисты, заместители директора (2-й уровень)	2	3	1	10	3	27,3

данного

руководителя как «волевой».

Характеристика третья. Та же схема рассуждения, основанная на логической целесообразности, позволяла предполагать, что главный объем воздействий директора предприятия должен приходиться на 2-й организационный уровень, несколько меньший — на 3-й и в исключительных случаях, через «две головы», — на 4-й. Таблица 18.6 показывает действительное распределение усилий.

Внеформальный вариант линейной структуры предприятия оказался «сплюсненным»; воздействие высшего руководителя происходит преимущественно на участках, за которые формально отвечают руководители среднего и низового звеньев. Налицо предельная централизация управления, «стягивание» руководителем на себя даже дальних от него организационных связей.

Если же посмотреть на сводную таблицу 18.7, то станет ясной связь этой стороны стиля управления с предыдущей его характеристикой: почти все решения «дублирующего» типа предназначены для 4-го (и даже 5-го) уровня.

Здесь необходимо сделать две оговорки.

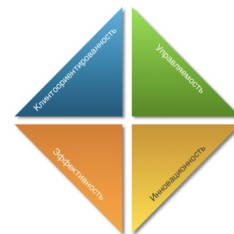
С непосредственно подчиненными и близко стоящими к нему руководителями директор

имеет  
много  
устных

Таблица 18.7

### Распределение типов решений по организационным уровням

Кому адресовано исполнение	Тип решения					
	поддерживающие (дублирующие Порядок)		инновационные		разовые	
	число	%	число	%	число	%
Начальники цехов и аналогичных подразделений (4-й уровень)	168	99	49	80	3	0,9
Начальники основных служб (3-й уровень)	2	1	8	13	0	0
Главные специалисты, заместители директора (2-й уровень)	0	0	4	7	0	0



контактов и дает им задания лично, нередко в доверительной форме, т.е. далеко не вся управляющая деятельность документируется. Будем считать это первой поправкой к приведенным фактам.

Большинство заданий «через голову» готовят сами руководители среднего и низового звеньев в виде приказов директора и по собственной инициативе.

Однако если руководители, имеющие право издавать собственные распоряжения по соответствующим подразделениям, прибегают к авторитету высшего руководителя, то сверхцентрализация управления налицо. Избегая самостоятельных решений, уходя от ответственности, руководители служб и подразделений действуют в том же духе, что и директор, который делегированию власти предпочитает «тотальное» руководство. С этой стороны стиль управления можно обозначить как «всеохватывающий».

В целом же из приведенных характеристик складывается «самоцентристский» стиль управления (назовем его так). По-видимому, для некоторых организаций он не является безуспешным, совершенно неэффективным. В нем отражается определенный тип управленческой культуры, которому свойственна абсолютизация фигуры «сильного» руководителя, известное самоотчуждение компетенции низовых и средних уровней организационной пирамиды в сторону ее «конуса». Перегрузка верхнего уровня, ослабление роли средних и низовых препятствуют развитию производства и внутриколлективных отношений. Этот стиль изживает себя по мере усложнения организаций, повышения управленческой квалификации контингента руководителей.

Для описываемого стиля характерны также эмпиризм, отсутствие саморефлексии, осмысления стихийной практики. Ознакомление руководителей предприятия с результатами диагностики показало, что полученная картина была неожиданной для большинства из них, и крайности этого стиля начали сглаживаться вследствие «спровоцированного» таким образом самонаблюдения.

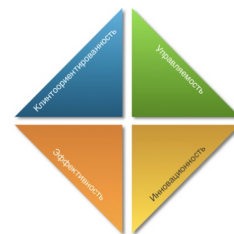
### **Отношения руководства — подчинения**

Теперь рассмотрим ту же проблему стиля в третьем аспекте — как отношения между руководителем и подчиненным.

Уже отмечалось, что руководство — частный случай управления. **Из всех значений, вкладываемых в данное понятие, выберем одно: руководство как личное, персональное воздействие одного работника на трудовое поведение других, закрепленное административно-правовыми средствами.** В таком смысле руководство имеет ряд особенностей.

Отношения руководства в организациях строятся на принципе единоначалия, согласно которому одному должностному лицу предоставляется право решения и ответственность за определенный контингент других должностных лиц. Единоначалие — элементарная единица внутриорганизационной иерархии, строящейся как система соподчинения. Эти отношения охватывают всю систему управления, каждый ее уровень, т. е. любой работник имеет своего руководителя, последний, в свою очередь, подчинен другому руководителю и т.д. Значит, некоторые работники выступают в роли руководителей и подчиненных одновременно.

Однако руководство — это особые отношения между людьми в организации. Руководство выступает как отношения между разными статусами, Уровнями административной структуры, имеющие под собой правовую основу и проявляющиеся в виде односторонней зависимости одного работника (должности) от другого. Руководство — это и отношения между отдельными рабочими функциями общего трудового процесса: одной — более



«общей», другой — более «конкретной». В нем связываются, с одной стороны, функция организации, с другой — исполнение. Наконец, руководство представляет собой отношения между личностями, специфический тип общения. В этом случае рассматривается их социально-психологическое содержание — взаимное признание, влияние, стиль, интересы и т. д. Понятно, что перечисленные стороны отношений руководства — подчинения не могут существовать в отрыве друг от друга, они переплетены, хотя и имеют относительную самостоятельность. Для социолога важно взаимодействие, взаимовлияние этих сторон. Социология исследует отношения руководства — подчинения как проявление на межличностном уровне более общих отношений по управлению.

Воздействие руководителя на подчиненных имеет целью побуждать их к определенному трудовому поведению как в соответствии с требованиями организации, так и согласно собственным представлениям. Возможны два основных способа воздействия:

- прямой (приказ, задание)
- опосредованный (через стимулы).

Именно эти средства используются на протяжении всего существования организаций, однако их содержание и соотношение между ними меняются.

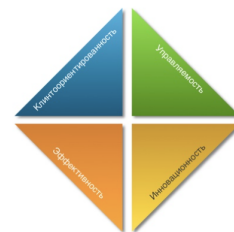
В первом случае руководство направлено непосредственно на деятельность подчиненного, и необходимость соответствующего поведения подкрепляется санкциями за отклонение от предлагаемой линии. Результат достигается за счет того, что для работника «потери» от возможных санкций за невыполнение заданий превышают его «затраты» на их выполнение.

**В своей крайней форме такие отношения руководства — подчинения выступают как принуждение, т. е. цели руководства не связываются с интересами исполнителя или противостоят им.** Эффективность этого рода воздействия невелика. И хотя оно занимает еще более или менее значительное место в системе управления производством, в тенденции происходит возрастание роли стимулирования.

Второй способ предполагает воздействие на мотивы, а значит, и на потребности работника. Побуждение к труду происходит через удовлетворение различных потребностей личности, что выступает как компенсация за трудовое усилие (при прямом воздействии такой компенсацией служит отсутствие негативных санкций). Ориентация на получение удовлетворения в целом побуждает человека к определенному поведению сильнее, чем ориентация на отсутствие неприятностей, поэтому воздействие через стимулы обычно оказывается эффективнее прямого воздействия, но по своей организации сложнее последнего.

Вообще соотношение этих двух способов воздействия составляет важную проблему управления, разработанную еще недостаточно. Если продолжить на будущее тенденцию возрастания удельного веса стимулирования по сравнению с принуждением, то можно предположить, что по мере развития производственных отношений и совершенствования управления способ опосредованного воздействия станет преобладающим.

Как известно, все стимулы делятся на «материальные» и «моральные». Но всегда ли возможно их разделение? Премия, пусть даже символическая по размеру, несомненно, выступает и как акт признания по отношению к работнику, как проявление уважения, оценка заслуг. Это повышает его престиж в коллективе, и часто трудно сказать, чего несет в себе премия больше — материального или морального поощрения. Благодарность объявляется за более производительный труд, что, в свою очередь, предусматривает определенное материальное (денежное) вознаграждение, и кроме того, лучшему работнику предоставляются льготы. Иной сотрудник стремится больше заработать, но деньги тратит в основном на книги, театры, путешествия. Он ориентируется на деньги, значит, на



материальные стимулы, но они ему нужны для собственного развития — удовлетворения культурных потребностей. Но тогда вместо очередной премии ему можно вручить комплект книг или туристическую путевку — эффект будет больший.

Работа состоит в выделении и сопоставлении, с одной стороны, системы стимулов, с другой — системы потребностей, на удовлетворение которых направляются эти стимулы. И в той мере, в какой состыковываются эти встречные «потoki», стимулирование будет эффективным, и наоборот.

Разумеется, управление не ставит целью удовлетворение всех потребностей индивидов, входящих в данную организацию. Да и сами индивиды, поступая в организацию, рассчитывают на удовлетворение лишь некоторых потребностей, стремясь удовлетворить другие во внепроизводственной сфере (семья, товарищеские отношения, любительские группы и т.д.). Некоторые их потребности остаются неудовлетворенными. Следует также учитывать неравномерность развития отдельных потребностей у разных индивидов.

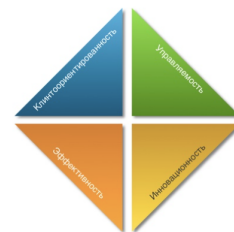
Задача управления состоит в таком воздействии стимулами на потребности, которое вызывало бы целесообразное для организации трудовое поведение. Значит, посредством стимулирования достигается соединение личных потребностей, интересов и целей организации. Но для такого соединения необходимо не только соответствие стимулирования целям организации, но и совмещение системы стимулов со структурой потребностей. Иначе говоря, между стимулом и ожидаемым действием стоит третье звено — восприятие индивидом каждого стимула через структуру своих потребностей. Их многообразие требует сложной и обоснованной системы стимулирования и в то же время дает возможность многостороннего воздействия на поведение человека в организации. Известно, что набор стимулов, которыми располагает управление, сравнительно невелик, однако и имеющиеся возможности стимулирования на практике реализуются незначительно. Иногда элементы творчества в труде значат для работника больше, чем простое повышение зарплаты.

Но индивид воспринимает стимулы не абсолютно индивидуально, а в определенной социальной среде, и оценки среды, групповое мнение имеют не последнее значение. Опыт показывает, что если премирование какого-либо работника противоречит оценке, мнению коллектива, то он нередко отказывается от такого поощрения, дабы не нарушить свои социально-психологические связи с группой. Иногда ориентация на общение, принадлежность, престиж проявляется сильнее, чем ориентация на денежное вознаграждение, так что социально-психологическая организация коллектива в некоторых случаях может «блокировать» управляющее воздействие.

Иначе говоря, стимул должен быть рассчитан не только на индивидуальные потребности работника, но и на восприятие его группой, в том числе и через систему самооценок внутри ее. Принципы руководящего воздействия на поведение индивида с некоторой условностью можно свести в ряд «аксиом»:

- косвенное воздействие эффективнее, чем прямое (ибо оно усиливается положительной мотивацией исполнителя), но труднее (поскольку требует умения соединять стимулы и мотивы);
- материальные и моральные стимулы взаимозаменяемы;
- поощрение за требуемое поведение эффективнее наказания за отклонения;
- индивид так соотносит стимул со своим вкладом, как в его представлении стимулирование других соотносится с их вкладом.





Управляемость коллектива руководитель может повышать, используя различные варианты тактики поведения с подчиненными. С этой точки зрения колебания в стиле должностного поведения чаще всего измеряются шкалой, на одном полюсе которой расположен так называемый «демократический» стиль руководства, на другом — «авторитарный», а в промежутке — различные сочетания элементов того и другого.

**Первый принято определять как стиль «советующийся», «консультирующийся», «считающийся» и т. д.** Руководитель избегает навязывания своего мнения подчиненным, обсуждает с ними возможные варианты решения, предоставляет самостоятельность в том, что касается сферы действия каждого, использует их инициативу.

**Противоположный стиль** характеризуется предельной централизацией инициативы при решении внутриколлективных дел в руках руководителя, стремлением максимально контролировать поведение подчиненных, доминированием его воли в функционировании организации.

Различие между этими двумя стилями обнаруживается и в методах воздействия; если в первом случае используются главным образом убеждение, пример, стимулы, то во втором — преимущественно указания, санкции. Хотя в реальной действительности элементы того и другого стиля чаще всего встречаются в сочетании, исследователи считают, что преобладание «демократического» стиля оказывается более эффективным.

Другие особенности стиля проявляются в степени сохранения дистанции между руководителем и подчиненным. В самом деле, можно поставить вопрос: в какой мере руководителю следует поддерживать или даже подчеркивать свое формальное положение по отношению к подчиненным, а в какой мере это оказывается для него и коллектива неэффективным и даже вредным? Довольно часто руководителю рекомендуется вступать со своими подчиненными в неформальные отношения, преодолевая официальные барьеры (совместный отдых, общение семьями и т.д.).

Универсальных рецептов здесь быть не может. Но посмотрим на это с социально-психологической точки зрения. Что дает руководителю рхождение в неформальную организацию подчиненного ему коллектива? Очевидно, что таким образом он может лучше воздействовать на существующие в нем социально-психологические связи и нормы, т. е. как бы «добавить» их к своим официальным каналам влияния. В результате повышаются управляемость коллективом, эффективность воздействия на него за счет совмещения в одном лице руководства и лидерства. Однако, ставя перед собой задачу войти в социально-психологическую структуру коллектива, руководитель невольно подвергает себя некоторому испытанию: ведь если в формальной структуре высшее место в организационной иерархии ему обеспечено, то в неформальной многое будет зависеть от восприятия группой его личностных особенностей; в этой сфере руководитель неизбежно оказывается в ситуации многосторонней оценки, и его место на «шкале престижа» зависит от той меры признания, которым наделит его группа. Верхнее деление на указанной «шкале» ему отнюдь не гарантировано. Возможно, реальный престиж окажется и ниже среднего. Но это совсем не означает, что руководитель плох и не может справиться со своими обязанностями, а значит лишь то, что стиль руководства может быть разным и его выбор во многом зависит от личных особенностей руководителя (в том числе общительности, привлекательности и др.). Руководитель должен представлять механизмы своего общения с подчиненным коллективом и возможности их использования. Не исключено, что в некоторых случаях сохранение официальной дистанции окажется более действенным с точки зрения эффективности руководства, чем ее преодоление.

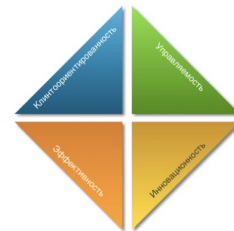
## Актуальные управленческие решения

Консалтинговые услуги - маркетинг и управление

[www.kalashnikovandrey.ru](http://www.kalashnikovandrey.ru)

[www.actually.pro](http://www.actually.pro)

+7 962 908 88 85



И все же наибольшая эффективность руководства коллективом достигается при максимальном совмещении в одном лице руководителя и лидера. Было немало экспериментов по выборности руководителей низовых подразделений — в этом видели один из способов решения указанной задачи. Эксперименты показали эффективность такого пути, когда наиболее авторитетный работник выдвигается на должность руководителя. Однако он не может считаться универсальным. Ведь известно, что лидер ориентирован в основном на свою группу, от нее он получает признание, на нее направляет свое влияние. Положение же руководителя задает ему двустороннюю ориентацию — «вниз» и «вверх»: на подчиненный коллектив и на вышестоящее руководство. И не всякий лидер, будучи «перемещенным» на место руководителя, оказывается способным умело реагировать на сложность такого положения, но немалое значение для управляемости организации имеют и ее количественные параметры.

Одна из важнейших проблем управления — определение границ влияния руководителя на организацию, того объема организационного пространства, который он в состоянии контролировать. Наиболее распространенный способ измерения диапазона руководства — определение числа работников, непосредственно подчиненных одному руководителю.

Но структурная сложность и размеры организации ставят весьма ощутимые границы. Отсюда вытекает исходный принцип: один человек может контролировать весьма ограниченное число подчиненных.

Необходимо различать следующие категории: формальное, потенциальное число подчиненных, которых данный руководитель мог бы контролировать, и реальное число подчиненных, трудовое поведение которых действительно подотчетно руководителю.

При оценке управляемости организации любого масштаба надо опасаться официальной статистики, которая на крупных предприятиях ведется в изобилии. Как она там поставлена? То ли секретарь, то ли референт, а иногда и целое бюро контроля над исполнением решений присылают исполнителю выписку из приказа, распоряжения. Если в обозначенный там срок исполнитель не сообщает о его выполнении, то ему автоматически записывается «неуд.», точнее, «невып.». Поэтому работник, заинтересованный в хорошей репутации, в заданный срок во избежание неприятностей сообщает: «выполнено».

Такая статистика совершенно недостоверна, потому что источником информации о выполнении является сам исполнитель, а значит, на содержание ее накладывается личный или групповой интерес. Но еще большая порочность такого контроля состоит в том, что он молчаливо предполагает, что все приказы и распоряжения хороши, и дело только за тем, чтобы их неукоснительно исполнять. А мы-то с вами видели, что ошибки в них среди причин неисполнения занимают примерно такой же объем, как и низкая исполнительская дисциплина. Поэтому достоверную информацию можно получить только на месте исполнения: в цехе, отделе, т.е. по реальному факту.

Хотя у меня был случай, когда даже в официальной информации я находил такие группировки и данные по реализуемости, которые производили глубокое впечатление на первого руководителя и его команду.

Еще про стили управления [тут](#)