

Стиль руководителя и эффективность управления

http://www.cfin.ru/management/people/style_and_effect.shtml

Галия Бураканова

кандидат педагогических наук, доцент Восточно-Казахстанского государственного университета

Из материалов сайта "Проблемы теории и практики управления"

- *Предприятие может быть даже планово-убыточным, но это не ведет к изменению стиля руководства*
- *Поскольку существует множество взглядов на стили управления, то с точки зрения результатов необходимо стремиться к их синтезу. Хороший результат может быть достигнут не только благодаря эффективному управлению людьми, но и просто под влиянием случайностей*
- *Факторы, влияющие на стиль управления, не могут быть однопорядковыми, идентичными – одни действуют постоянно, другие временно*

Общей чертой управленческой деятельности руководителя является право легитимно диктовать, навязывать свои волю, мнение объекту управления через систему административных, экономических, властных механизмов.

Независимо от формы собственности предприятия руководитель, с одной стороны, объективно встроен в систему государственной власти, которая видит в его деятельности поддержку политического режима, источник налоговых поступлений, фундамент социальной стабильности. С другой стороны, руководитель подчинен экономическим законам, вынужден искать рынки сбыта, минимизировать издержки, уплачивать налоги, искать клиентов и бороться с конкурентами. Успехи или неудачи в деятельности учреждения напрямую зависят от эффективности и правильности принимаемых им решений. Предприятие может быть даже планово-убыточным, но это не ведет к изменению стиля руководства.

Стиль руководства в управленческой практике

Сущностное отличие управленческой деятельности от других форм человеческой активности состоит в принятии социально значимых, затрагивающих интересы множества людей решений и ответственности за их правильность и эффективность перед собственником. Разрешение противоречия между общими и частными характеристиками управленческой деятельности, а также влияние личностных качеств руководителя на механизм принятия решений выражается понятием «стиль управления». Важно подчеркнуть интегральный характер процесса принятия решения, требующего особых личностных качеств.

В стиле управления зафиксированы как общие, алгоритмизированные операции, так и единичные, уникальные, отражающие индивидуальные особенности профессионализма руководителя. Они характеризуют его поведение не вообще, а типическое, «устойчивое, инвариантное в нем, постоянно проявляющееся в различных ситуациях»¹. Традиционно исследователи различают три классических стиля управления: авторитарный, демократический и либеральный. Разумеется, существующие стили есть только абрис множества оттенков и специфики управленческого взаимодействия.

При анализе стилей руководства ряд авторов находит больше всего негативного в авторитарном стиле руководства. Авторитарность лежит в основе абсолютного большинства производственных конфликтов из-за стремления субъекта к единовластию. Претензия автократа на компетенцию во всех вопросах порождает хаос и в конечном счете отрицательно влияет на эффективность работы. Автократ своим своеволием парализует работу коллектива, на который опирается. Он не только теряет лучших работников, но и создает вокруг себя враждебную атмосферу, которая угрожает ему самому. Недовольные и обиженные подчиненные могут его подвести и дезинформировать. Запуганные работники не только ненадежны, но и работают не с полной отдачей, интересы предприятия им чужды, при малейшей возможности они реализуют «право» позаимствовать собственность хозяина.

В современной интерпретации авторитарный стиль имеет и сильные стороны: делает возможным быстрое принятие решений и мобилизацию сотрудников на их выполнение, позволяет стабилизировать ситуацию в конфликтных коллективах. Этот стиль может быть эффективным в кризисных ситуациях, а также в условиях низкого профессионального уровня и слабой трудовой мотивации сотрудников. Он необходим в условиях низкого культурного уровня объекта управления, слабых управленческих связей в экстремальных ситуациях (аварии, техногенные катастрофы, трудовые конфликты).

Вариантом авторитарного стиля управления является патерналистский. Он предполагает обращение с подчиненными, как с «детьми» и их трудовую мотивацию опосредует через личную зависимость от руководителя. Служебная информация распространяется сверху вниз в зависимости от «благосклонности» руководства, контроль деятельности осуществляется выборочно, по желанию и интуиции руководителя. Власть никому не делегируется и концентрируется у руководителя, который «царь, бог и воинский начальник». Этот стиль управления характерен для традиционного общества, и по наблюдениям автора по-прежнему широко применяется в Казахстане, особенно в сельских районах.

В последнее время оценки стилей управления среди исследователей в значительной степени изменились. Если либеральный и авторитарный не так давно характеризовали преимущественно негативно, а демократический считался самым положительным, то сейчас пришло понимание, что оптимален тот стиль управления, который приносит предприятию больше прибыли, обеспечивает стабильность производства, поступательный характер развития фирмы. Все большее внимание уделяется субъективным, психологическим особенностям проявления профессиональной активности руководителя, его личностным характеристикам. Российский психолог Р. Шакуров отмечает, что каждое отдельное психическое качество включается в состав стиля не во всем объеме, а лишь в той мере и форме, в какой это необходимо для данной деятельности. Формы и степень проявления психических свойств регламентируются довольно жестко, так как управленческие роли имеют повышенную социальную значимость. Это не отменяет общего положения о том, что эффективность решений руководителя в конкретной производственной ситуации зависит прежде всего от объективных внешних условий и факторов.

Поскольку существует множество взглядов на стили управления, то с точки зрения результатов необходимо стремиться к их синтезу. Хороший результат может быть достигнут не только благодаря эффективному управлению людьми, но и просто под влиянием случайностей.

С нашей точки зрения не существует универсального, наилучшего стиля управления. Нелинейность развития социальных событий и слабая прогнозируемость общественных взаимосвязей, особенно на среднесрочный и долгосрочный периоды, требуют от руководителя адекватной оценки ситуации, творческого анализа объективных ограничений и субъективных возможностей их преодоления, прогнозирования последствий принятия решений. Иначе говоря, современная ситуация требует от руководителя применения на практике всего арсенала управленческой науки вкпе с сознательным использованием сильных сторон личности управленца. Такой подход нами обозначен как индивидуально-ситуативный стиль управления.

Сущность индивидуально-ситуативного стиля управления

На становление такого стиля влияют состояние окружающей среды, профессионализм сотрудников, сложности при решении поставленных задач, методы стимулирования, жизненный и производственный опыт, ценностные ориентации.

Выстраивание управленческого поведения и индивидуально-ситуативного стиля руководителя зависит от социальных требований и адекватности реакций на окружающие факторы.

Английский психолог А. Бандура полагает, что по причине двойной направленности взаимодействия между профессиональным поведением и окружающими обстоятельствами люди являются и продуктом, и производителем своего окружения. Познавательные, аффективные и другие личностные факторы и события окружения руководителя работают как взаимозависимые детерминанты. Человек формирует идеальный образ определенной поведенческой реакции через анализ поведения модели, и далее эта информация служит позитивным ориентиром в его управленческой деятельности. Концепция самооценки эффективности относится к умению людей осознавать свои способности, к навыкам выстраивать поведение, соответствующее ситуации. Самооценка эффективности влияет на формы поведения персонала. Люди с высокой самооценкой (самоэффективностью) прилагают больше усилий для выполнения сложных дел, чем люди, испытывающие серьезные сомнения в своих возможностях. Высокая самооценка, связанная с ожиданиями успеха, ведет к позитивному результату и способствует росту самоуважения. Напротив, низкая самооценка, связанная с ожиданием провала, обычно приводит к неудаче и снижает самоуважение. Работники, считающие себя неспособными справиться со сложными или опасными ситуациями, вероятно, будут уделять чрезмерное внимание своим недостаткам и в силу этого не смогут справиться с заданием.

Руководители, обладающие высокой самоэффективностью, мысленно представляют себе удачный сценарий, обеспечивающий позитивные ориентиры для выстраивания поведения и осознанно репетируют успешные решения потенциальных проблем. Факторы, влияющие на высокую самоэффективность выстраивания поведения, – позитивные ориентиры и соответственно на низкую эффективность – это негативные ориентиры (личные качества) руководителя. Его пессимизм и неуверенность в способности добиться успеха ослабляют мотивацию работников, мешают формировать успешное управленческое поведение.

Мысленное представление удачного сценария включает оценку сложности решаемой задачи и выбора механизмов воздействия на подчиненных. Позитивные ориентиры, определяющие успех, зависят от уровня подготовки подчиненных. Поведение определяется характером мотивации, а преодоление препятствий обязательно должно прогнозироваться, так же, как и сами препятствия.

Можно утверждать, что именно индивидуально-ситуативный стиль управления отражает индивидуальность, присущую любому руководителю при решении сложной управленческой проблемы, а потому максимально адаптирован к таким проблемам.

Индивидуально-ситуативный стиль предполагает использование позитивных ориентиров деятельности руководителя (схема 1). Это расширяет возможности использования системного подхода и выводит руководителя на новый уровень личностного развития и его профессиональной деятельности. Термин «позитивные ориентиры» означает положительное направление в деятельности. В современных исследованиях этот термин нередко используется как синоним понятия «ценностные ориентации». Последние не всегда имеют позитивную направленность, вернее, они задаются социальной группой, а групповые ценности рассматриваются социумом не всегда как позитивные.

Позитивные ориентиры представляют собой систему ценностей, состоящих из потребностей и профессионализма деятельности руководителя. Ценностью для человека становится то, что его влечет, обогащает материально и духовно. Конкретное воплощение идеала в социальном бытии означает прекращение его существования как ценности. Социальные идеалы, существующие как интериоризированные нормы, регулирующие поведение человека, есть его субъективные установки, внутренняя система ценностей.

Факторы, влияющие на эффективность управления

К числу этих объективных факторов следует отнести величину предприятия и количество его сотрудников. К ним также относятся особенности производственной деятельности. Промышленное предприятие, фондовая биржа, сельскохозяйственный кооператив, универмаг или научно-исследовательский институт объективно отличаются и характером труда, и качеством рабочей силы, и спецификой управленческих механизмов. На управление влияют особенности выполняемых производственных задач, условия их реализации, способы и средства деятельности.

В теории менеджмента недостаточно внимания уделяется изучению факторов, влияющих на достижение результатов управления. Основаниями для выделения служат положение по отношению к субъекту управления (факторы внешние и внутренние), а также векторы активности субъекта (структурные и активизирующие). Каждая организация, каждый субъект имеют свои внешние и внутренние факторы влияния на эффективность управления ситуацией. Они приведены в таблице.

Управление структурными факторами для субъекта означает прежде всего управление делами, а активизирующими – людьми (схема 2).

Факторы, влияющие на эффективность управления

ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ	ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ
Активная политика конкурентов	Психологический климат в коллективе
Внезапные изменения в экономическом положении клиентов	Неравномерность, неритмичность поставок и перегрузки в работе
Экономические, политические кризисы, влияющие на эффективность работы предприятия	Прогулы работников, немотивированные пропуски и потери рабочего времени
Общественно значимые события	Болезни руководителей и сотрудников
Структурные изменения в обществе	Мероприятия, проводимые профсоюзным движением (забастовки, митинги и т.д.)

Неблагоприятные погодные условия	Производственные конфликты
Положение на рынке труда: избыток специалистов, безработица, недостаточная квалификация работников	Увольнение или прием на работу новых сотрудников
Мероприятия правительства по регулированию социальных процессов за счет работодателей	Расширение или сокращение деятельности организации
Репрессивное и агрессивное к предпринимательству законодательство	Неисправности машин и оборудования, оргтехники, средств связи
Миграционные процессы, ухудшающие качество населения	Криминальное поведение клиентов или персонала: воровство, обман, хищения, технический вандализм
Резкие колебания на финансовых рынках	Действия влиятельных лиц, содействующих или мешающих деятельности организации (лобби)
Неожиданные изменения конъюнктуры на рынках энергоресурсов и сырья	Факторы охраны имущества и безопасности труда
Изменения в соотношении политических сил, влияющих на промышленную политику государства	Социальные инициативы коллектива, изобретательство и рационализаторство
Новые технологии производства товаров и услуг	Разработка стратегий управления, согласование с коллективом планов развития
Требования профсоюзов к технике безопасности и условиям труда	Административный контроль, система поощрения и взыскания
Влияние средств массовой информации на формирование имиджа предприятия и его руководства	Позитивная мотивация творческого и производительного труда сотрудников

Структурные факторы управления требуют рационального подхода, логики, объективности и систематизации. Владение активизирующими факторами предполагает доминанту творческого подхода, знаний в области человеческого поведения, чутка ситуации и проблемы. Позитивная деятельность возможна, когда руководитель профессионально владеет методами управления обоими типами факторов. Хороший результат обеспечивается эффективной деятельностью лишь на коротком отрезке времени. Наше исследование показало, что казахстанские руководители достаточно успешно воздействуют на структурные факторы, и в то же время их готовность к применению активизирующих факторов довольно низкая.

Активизирующие факторы характеризуют процесс управления людьми, структурные – область технических навыков. Относительная доля факторов собственно процесса управления растет за счет сокращения технических умений по мере возрастания организационного уровня. В индивидуально-ситуативном стиле большое значение имеет умение руководителя налаживать межличностные отношения. Использование сильных сторон личности руководителя, что существенно для достижения высоких результатов. Факторы, влияющие на стиль руководства, не могут быть однопорядковыми, идентичными. Одни из них действуют постоянно, другие временно. К постоянным факторам влияния относятся окружающая среда, социальные нормы, типичные черты личности, производственная ситуация; к временным – опыт руководства, эмоции, психологический климат в коллективе.

Результативность индивидуально-ситуативного стиля определяется комплексными социальными связями, возникающими непосредственно в практике управления. Это касается прежде всего реализации демократических норм социального партнерства и с нашей точки зрения предполагает формальное равенство участников трудового процесса, соблюдение культурных норм языкового контакта, учет руководителем психоэмоциональных особенностей разных социальных и профессиональных групп.