

## **Влияние стиля управления на эффективность деятельности менеджера**

Качество управления трудовыми ресурсами в любого типа организации является одним из важнейших условий создания её конкурентных преимуществ. Хорошая организация стремится максимально продуктивно использовать своих работников, создавая в собственной среде все условия для наиболее полной профессиональной отдачи сотрудников и эффективного развития их потенциала. Ответственность за создание таких условий, безусловно, несет руководитель.

В рамках данной статьи планируется рассмотреть связь понятий «стиль управления» и «эффективность деятельности менеджера».

Для начала уточним сущность понятия «стиль управления».

Под стилем управления (руководства) понимается способ управления подчиненными сотрудниками, а также независимый от конкретной ситуации управления образец поведения руководителя. С помощью установленного индивидуального стиля может достигаться удовлетворенность работой и поощряется производительность сотрудников.

По мнению А.А. Русалиновой, стиль руководства (управления) – многомерное образование. На основе теоретического анализа и данных многолетних исследований трудовых коллективов ею выделен набор следующих стилеобразующих характеристик (признаков):

- активность – пассивность руководителя в управленческом взаимодействии с подчиненными;
- единоначалие – коллегиальность при принятии решений;
- ориентация только на производственные или на производственные и социальные задачи;

- директивный или побудительный характер воздействия руководителя на подчиненных при побуждении их к действию;
- ориентация на развитие самостоятельности и инициативности подчиненных или на регламентацию их активности;
- ориентация на положительные или отрицательные методы стимулирования подчиненных;
- дистанционные или контактные отношения с подчиненными;
- ориентация на централизацию или децентрализацию информационных потоков в группе;
- наличие или отсутствие обратной связи между руководителем и группой.

Как видно из представленных базовых параметров стиля, они касаются ряда весьма существенных аспектов взаимодействия руководителя с трудовым коллективом. И во всевозможных взаимосочетаниях, по мнению А.А. Русалиновой, они способны образовывать самые разнообразные стилевые паттерны [4].

В ситуации управленческого взаимодействия проявляется качественное своеобразие психологического содержания трудовой деятельности – сразу же актуализируются все социально-психологические аспекты профессиональных и межличностных взаимодействий, отношений, взаимных представлений о функциональных и социальных ролях, различия мотивов, характера перераспределения функций управления в группе и пр. [4].

Особую же остроту социально-психологические процессы взаимодействия в системе руководитель – подчиненный обретают не вследствие естественного нетождества их индивидуальностей, а по причине разности индивидуальных стилей поведения.

В.Толочек выделяет основные особенности управленческой деятельности следующие, с одной стороны, из объективных условий, а с другой – вытекающие из несовпадения индивидуальностей и стилей субъектов, включенных в совместную деятельность:

1) функциональная "непроеписанность" и неопределенность возникновения ряда производственных ситуаций, их "внештатность" по времени, структурной отнесенности и при этом – необходимость их оперативного разрешения в процессе взаимодействия субъектов, у которых могут быть разные установки ("нормативный ригоризм" - "нормативный инструментализм");

2) нередко неопределенность разграничения сфер полномочий управленцев, на организационном уровне выступает как проблема выделения функций (институциональное регулирование), а на психологическом как проблема ролевой неопределенности;

3) объективная необходимость (как условие и как резерв повышения эффективности деятельности) адекватного распределения функций в управленческой структуре и по горизонтали, и по вертикали. На психологическом уровне это объективное требование усложняется эффектами, привносимыми индивидуальностью субъектов: их склонностью к определенным режимам, задачам, условиям деятельности, большей или меньшей эффективностью людей в решении разных задач, не тождественностью приписываемых и принимаемых субъектами обязанностей ("интернализированные роли" и др.);

4) взаимодействие формальных и неформальных структур организации, многообразие методов (административных, организационных, правовых, экономических, психологических) управленческого воздействия при их потенциально одинаковой эффективности ("эквивинальности"); при этом различие ролей субъектов в разных подструктурах, зависимость эффективности их управленческих воздействий от личного авторитета, различие отдаленных и ближайших последствий управленческих решений;

5) многообразие управленческих действий – до 200 различных действий в день;

6) многообразие социальных ролей менеджера [5].

Все вышеизложенное показывает объективную сложность, во-первых, в диагностике профессионализма руководителя и, во-вторых, в прогнозировании успешности, т.е. эффективности его деятельности. Однако многие серьезные эксперты утверждают, что на основании прямых и косвенных признаков все же можно выделять основные причинно-следственные отношения, так или иначе определяющие успешность деятельности менеджера в конкретной управленческой структуре.

Прежде всего, отметим, что проблема эффективности труда менеджера имеет две составляющие:

а) индивидуальную успешность руководителя как субъекта управленческой деятельности – его управленческий и личностно-профессиональный потенциал;

б) успешность руководителя в конкретной управленческой структуре, на конкретном рабочем месте (т.е., в совокупности конкретных обстоятельств деятельности).

Как известно, существуют различные классификации стилей управления, в зависимости от выделяемых критериев. Мы возьмем за основу достаточно известную классификацию и кратко обозначим формальный аспект выделяемых в ней основных стилей.

*Авторитарный стиль:* указания даются руководителем по-деловому, кратко, прямо и открыто; запреты и распоряжения даются и реализуются без снисхождения и с угрозой; характерен лаконичный и четкий (командный) язык, неприветливый тон, похвала и порицания субъективны. Реакции подчиненных игнорируются; социально пространственная позиция руководителя – над группой.

*Демократичный стиль:* все мероприятия облачаются в форму предложений, товарищеским тоном; форма похвалы и порицаний – с учетом намерения и реакции людей, их мнения; запреты делаются в форме предложения или дискуссии. Имеет место совместная деятельность, позиция руководителя – в группе.

*Либеральный стиль:* конфиденциальный тон, отсутствие похвалы, порицаний, предложений; запреты или распоряжения не высказываются, а заменяются присутствием; сотрудничество отсутствует, позиция руководителя – по возможности, вне группы.

Содержательная же сторона выше обозначенных стилей такова:

- авторитарный стиль – мероприятия планируются руководителем заранее или решаются и осуществляются в процессе деятельности; обычно указываются только непосредственно предстоящие действия; перспективы работы исполнителям неизвестны; мнение руководителя решающее;

- демократичный стиль – большинство важных мероприятий планируется и обсуждается в группе, за их реализацию отвечают все участники; руководитель не стремится использовать решающее влияние своего голоса;

- либеральный стиль – исполнители предоставлены самим себе, руководитель не дает словесных указаний и предложений и воздействует лишь своим присутствием; работа складывается из отдельных интересов.

Теперь рассмотрим и выделим основные факторы профессионализма руководителей в аспекте их стилевых взаимодействий.

В 1948 г. Р.Стогдил на основании анализа данных 23 исследований приходит к выводу, что нет единого мнения об эффективности стиля. Отечественные исследователи также отмечают, что эффективность руководителя не может быть точно оценена ни через формальные показатели его деятельности, ни методами экспертной оценки.

Согласно В.В. Люкину понятие «эффективность» является динамичной характеристикой стиля руководства, т.е, в обычной ситуации более эффективен «коллективистский» стиль, в экстремальной – «директивный»; при высокой сплоченности группы – «коллективистский», при низкой – «директивный» [4].

Таким образом, каждый стиль, имея свои достоинства и недостатки, обладает относительной эффективностью.

Далее остановимся еще на ряде обнаруженных закономерностей в связи эффективности деятельности с проявлением того, или иного стиля в управлении:

1. На формирование стиля оказывает влияние характер работы: например, у эффективных руководителей творческих организаций авторитарный стиль встречается реже, чем в группе руководителей производства и строительства.

2. Стиль не зависит от иерархии управления и от профессиональных знаний. Эффективными могут быть как либеральные, так и авторитарные стили руководства. У руководителей низшего звена эффективность положительно связана с авторитарностью и отрицательно – с либеральным стилем.

3. Поскольку, как уже было отмечено выше, стиль является интегральной характеристикой, его эффективность в каждой конкретной ситуации зависит как от субъекта руководства, так и от объекта.

4. Стиль влияет на взаимоотношения по вертикали и по горизонтали.

5. Стиль руководства не связан жестко с личностными характеристиками руководителя. При структурно-элементарном анализе деятельности выделяются основные ситуации взаимодействия руководителя с подчиненными: выбор задач; принятие решений; организация группы; выбор методов побуждения; осуществление контроля; стимулирование активности; установление взаимоотношений с подчиненными; установление обратной связи с коллективом; регуляция информационных потоков; взаимодействие с общественными организациями.

6. В стиле выделяются два биполярных фактора: ориентация на производство или на межличностные отношения.

7. Примечательно, что разные характеристики стиля не взаимно исключают друг друга, а могут сочетаться в разных комбинациях.

8. Типы руководства получают многомерные характеристики, определяющие эффективность стиля в конкретных условиях. Различаются и

типы установок руководителя по отношению к подчиненным: активно положительная, скрыто отрицательная, функциональная, нейтральная, ситуативная, которые могут изменяться.

9. По мнению, В.С.Скворцова, руководители обычно придерживаются одной из двух доктрин – командного или рефлексивного управления.

Командное управление нацелено на организацию деятельности, носящей преимущественно исполнительский характер с ограничением инициативы подчиненных.

Рефлексивное управление связано с передачей стимулов, а не команд, на основе которых подчиненный самостоятельно принимает решение о способах действий.

10. Выбор стиля управления зависит от степени соответствия работников предъявляемым к ним со стороны руководителем требованиям. Это соответствие обуславливает отнесение совокупности деловых качеств работников к типу «более» или «менее предпочитаемых» подчиненных и на этой основе определяются методы организации их труда [1; 2; 5; 7].

В теории управления существует устоявшееся мнение, что наиболее высокоэффективные стили руководства – коллегиальный и смешанный; стили средней эффективности – директивно-коллегиальный, директивно-попустительский; низкоэффективные – директивный и попустительски-коллегиальный; неэффективный – попустительский.

Кроме того, проявления стиля зависят от управленческого уровня руководителя:

- на низовом наиболее распространены смешанные стили;
- на среднем уровне чаще встречаются директивный и попустительский;
- на высшем – преобладают крайние типы стилей.

Уникальность демократического стиля управления, на наш взгляд, объясняется тем, что он сопряжен с двумя ключевыми аспектами

эффективности – удовлетворенностью и продуктивностью работы подчиненных.

В.В. Травин утверждает, что успех стиля управления можно оценивать по воздействию на прибыль и издержки [6]. При оценке надо также использовать критерии, относящиеся к задачам:

- по разработке продукции;
- организации;
- управлению персоналом (продолжительность отсутствия, удовлетворенность работой, готовность к перемене работы, чувство собственного достоинства, творческие качества, инициативность, готовность к учебе).

По мнению исследователя, применение стилей управления имеет определенные ограничения (правовые, этические, ценности предпринимательства). Эффективность стилей управления нельзя оценивать вне конкретных ситуаций. При этом следует учитывать:

- личные качества (представления о ценностях, самосознание, основная позиция, отношение к риску, роль личных мотивов, авторитет, производственный и творческий потенциал, уровень образования);
- зависимость от предстоящих задач (содержат ли они творческие или новаторские элементы, степень сформулированности, наличие опыта их решения, решаются ли они планомерно или как внезапно возникающие, должны ли выполняться индивидуально или в группе, давление сроков);
- организационные условия (степень жесткости оргструктуры, централизованное и децентрализованное решение задач, количество инстанций принятия решения, четкость путей информации и связи, степень контроля);
- условия окружающей среды (степень стабильности, условия материального обеспечения, социальная безопасность, господствующие общественные ценности и структуры).

Ниже в таблице приведена оценка эффективности некоторых стилей управления, предлагаемая В.В. Травиным [6].

Таблица – Оценки эффективности различных стилей управления

| Критерии<br>эффективности           | Стили управления                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                     | Авторитарный                                                                                                                                                                                                            | Сопричастный                                                                                                                                                                       |
| Эффективность<br>достижения цели    | Обеспечение выживания в<br>случае кризиса.<br>Снижение издержек в<br>условиях дефицита времени.<br>Большие затраты на<br>квалифицированного<br>менеджера.<br>Незаинтересованность<br>сотрудников в экономии<br>средств. | Использование рыночных шансов<br>через заинтересованных сотрудников.<br>Снижение убытков в отсутствие<br>менеджера.<br>Большие затраты на координацию.                             |
| Эффективность<br>выполнения заданий | Быстрые решения.<br>Решения, приближенные к<br>оптимальным.<br>Использование творческого<br>потенциала только менеджера.                                                                                                | Медленное решение.<br>Решение с пониманием дела.<br>Использование творческого<br>потенциала менеджера и<br>сотрудников.                                                            |
|                                     | Четкое распределение<br>ролей.<br>Зависимость от менеджера.<br>Удовлетворенность<br>авторитарно распределенных<br>сотрудников.                                                                                          | Нечеткое распределение ролей.<br>Независимость от менеджера.<br>Удовлетворенность свободно<br>распределенных сотрудников.                                                          |
| Гуманистические<br>факторы          | Организационные<br>требования к резерву.<br>Недовольство<br>эмансипированных<br>сотрудников.<br>Стихийность, потеря<br>инициативы сотрудников.                                                                          | Более высокие требования к<br>резерву менеджеров.<br>Путаница, недовольство среди<br>верящих авторитетам.<br>Заинтересованность,<br>обязательность, инициативность<br>сотрудников. |

Н.В. Ревенко и А.Л.Журавлев также полагают, что стили управления являются интегративной характеристикой деятельности руководителя, в которой выражаются его личные качества, взаимоотношения с подчиненными и особенности деятельности [4].

Важным условием эффективности взаимодействия в управленческой ситуации является характер предпочтения психологических черт партнеров. Если соперничество предполагает предпочтение как «субъективно удобного» партнера с противоположными психологическими и стилевыми

особенностями, то сотрудничество (например, служебные взаимодействия руководителей) – некоторое отличие, «дополнение» их личностных и стилевых особенностей.

Психологи отмечают, что обычно руководители предпочитают несколько отличного от себя (по психологическим чертам) партнера, причем, чем выше ранг руководителя, тем больше «диапазон отличия», тем с большим числом разных партнеров он может успешно работать.

Психологические механизмы таких взаимодействий, безусловно нацеленных на эффективность, можно определять как компенсаторные, дополняющие, синергичные.

То есть речь идет о том, сколь значима согласованность стиля руководителя со стилями всех субъектов управленческой структуры (триады). Такая организация взаимодействий обеспечивает оптимальное перераспределение социальных ролей и функций управления в группе.

Статистика субъективно удобного и наиболее целесообразного распределения функций в триаде отражает значительные вариации (по большинству функций от 0 до 100 %). Иначе говоря, в своей деятельности руководители склонны и считают нормальным передачу партнерам до полного объема некоторых своих стандартных управленческих задач. В управленческой триаде «согласованных руководителей» (т.е., взаимно удовлетворенных работой друг друга) субъективно удобное и оптимальное распределение функций в среднем таково: 32 – 33% руководители склонны передавать вышестоящему-, 56 – 58 % оставлять себе и 10 – 11 % передавать нижестоящему партнеру [5;7]. Управленческая практика подтверждает, что руководители чаще более ориентированы на стиль вышестоящего, чем на стиль нижестоящего партнера. Следовательно, более активным в согласовании стилей должен выступать нижестоящий по должности руководитель.

Итак, каждый менеджер в конкретной организационной ситуации формирует свой управленческий стиль с учетом уже сложившейся или

складывающейся системы формальных и неформальных отношений. Действия отдельного субъекта управления всегда включены в более общую функционально-структурную и социальную единицу организации, а именно, в рабочую группу в частности, в управленческую структуру в целом, и ее части – триады. Одним словом, оптимального стиля управления не существует, и говорить о преимуществе того или иного можно только для вполне определенной ситуации управления.

Успешность взаимодействий менеджеров и «по вертикали», и «по горизонтали» определяется согласованностью их индивидуальных и стилевых особенностей, субъективных предпочтений и взаимных ожиданий, а также умением своевременно перераспределять функции.

В заключение можно сделать вывод, что поведение менеджера должно строго соответствовать конкретной организационной и управленческой ситуации, и гибкость стиля, таким образом, является важным признаком качества менеджмента. Однако следует не только искусно менять стиль управления, но и создавать соответствующие организационные условия (формировать кадровую ситуацию, изменять оргструктуры, влиять на организацию труда и его условия и т.д.) для достижения высокого уровня эффективности в управлении.

1. Веснин В.Р. Менеджмент для всех. – М.: Юрист, 2004
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: МГУ, 2006
3. Максвелл Д.С.. Шеф и его команда. – М.: СПб.: Петер, 1998
4. Организационная психология: хрестоматия /Сост.: Л. В. Винокуров, И. И. Скрипюк. – СПб.: Питер, 2000.
5. Резник С.Д. Управление персоналом. – Пенза, ПГАСА, 2006
6. Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. Развитие управленческого потенциала. Модуль 1. – М.: Дело, 2007
7. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. – М.: ЗАО «Бизнес школа», 2007