

# ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ КРИТЕРИИ

Одной из основных проблем психологии управления является проблема управленческой эффективности. Не просто управлять, а управлять эффективно, получая высокий результат, при минимальных затратах сил, энергии, времени и денег - таким был социальный заказ. При каких условиях управление может стать максимально эффективным, по каким параметрам, признакам, критериям, эффективное управление отличается от неэффективного? Каковы психологические критерии эффективного управления? - вот круг вопросов, на долгое время ставших центральными и определяющими развитие психологии управления. Вопрос о критериях эффективного управления начнем с рассмотрения некоторых традиционных, ставших уже классическими, психологических теорий управления.

## Теория стилей управления

Выдающийся психолог К.Левин, занимавшийся созданием теории личности, разработал и обосновал концепцию стилей управления. На основе экспериментальных данных он выявил и описал 3 основных стиля: авторитарный (директивный); демократический (коллегиальный); нейтральный (попустительский). Ниже представлена **сравнительная характеристика основных стилей управления** по К.Левину.

- **Авторитарный** (директивный) стиль характеризуется централизацией власти в руках одного руководителя. Руководитель единолично принимает решения, жестко определяет деятельность подчиненных, сговывая их инициативу. Дела в группе планируются руководителем заранее. Подчиненным известны лишь непосредственные, ближайшие цели и при этом они получают минимум необходимой информации. Контроль за деятельностью подчиненных основан на силе власти руководителя. Вообще голос руководителя всегда является решающим, всякая критика в его адрес пресекается.
- **Демократический** (коллегиальный) стиль основан на том, что руководитель децентрализует свою управленческую власть. Принимая решение, он консультируется с подчиненными, которые получают возможность принимать участие в выработке решения. Подчиненные получают достаточно информации, чтобы иметь представление о перспективах своей работы. При этом стиле управления практикуется делегирование функций и полномочий от руководителя подчиненным. Инициатива с их стороны всячески стимулируется.
- **Либеральный** (попустительский) стиль характеризуется минимальным вмешательством руководителя в деятельность подчиненных. Руководитель выступает, чаще всего, как посредник, обеспечивающий своих подчиненных информацией и материалами, необходимыми для работы. Обычно он пускает все дела на самотек, реагируя лишь тогда, когда на него оказывается давление либо снизу либо сверху. Как правило, при таком стиле управления среди подчиненных выдвигаются 1-2 человека, которые управляют группой и фактически спасают дело.

Нетрудно заметить, что основным критерием, отличающим один стиль управления от другого, является способ принятия решения руководителем. Существуют два способа, пути принятия управленческих решений - демократический (коллегиальный) и авторитарный (директивный). Какой из них более эффективен? Некоторые исследователи склонны считать, что демократический путь является более эффективным: снижается риск принятия неверного решения, появляются альтернативы, в ходе обсуждения появляются новые варианты решения, невозможные при индивидуальном анализе, появляется возможность учесть позиции и интересы каждого и т.д. Вместе с тем, дальнейшие исследования показали, что концепция К. Левина, несмотря на свою ясность, простоту и убедительность, имеет ряд существенных недостатков:

- Было доказано, что нет никаких оснований считать, что демократический стиль управления всегда более эффективен чем авторитарный. Сам К. Левин установил, что объективные показатели продуктивности у обоих стилей одинаковы. Было установлено, что в некоторых случаях авторитарный стиль управления более эффективен чем демократический. Каковы эти случаи?

экстремальные ситуации, требующие немедленного решения;  
квалификация работников и их общий культурный уровень достаточно низок (установлена обратная зависимость между уровнем развития работников и необходимостью использования авторитарного стиля управления);  
некоторые люди, в силу своих психологических особенностей, предпочитают, чтобы ими руководили авторитарно.

- Было установлено, что оба эти стиля управления в чистом виде не встречаются. Каждый руководитель, в зависимости от ситуации и своих личностных качеств, бывает и "демократом" и "диктатором". Порой бывает очень сложно распознать, какого стиля управления придерживается на самом деле руководитель (как эффективный, так и неэффективный).

Бывает, что форма и содержание работы руководителя не совпадают: авторитарный по сути руководитель ведет себя внешне демократично (улыбается, вежлив, благодарит за участие в дискуссии, но решение принимает единолично и до начала самой дискуссии) и наоборот. Кроме того, многое зависит от ситуации - в некоторых ситуациях руководитель может действовать авторитарно, а в других - как "демократ".

Таким образом, эффективность управления не зависит от стиля управления, а это значит, что способ принятия решений не может выступать в качестве критерия эффективного управления. Иначе говоря, управление может быть эффективным или неэффективным вне зависимости от того как, каким образом руководитель принимает решение - авторитарно или коллегиально.

### **"Управленческая матрица" Р. Блейка и Д. Мутон.**

Американские исследователи Р. Блейк и Д. Мутон предложили рассматривать любую управленческую деятельность в двух "измерениях" - внимания к производству и заботы о людях (внимания к человеку).

Внимание к производству предполагает отношение руководителя к широкому кругу производственных вопросов, касающихся эффективности принимаемых решений, подбора кадров, организации людей и производственного процесса, объема и качества выпускаемой продукции и т.д. Забота о людях подразумевает степень личного участия работников в процессе достижения целей, поддержание их самоуважения, развитие ответственности, создание хороших условий труда и благоприятных межличностных отношений. Высокие показатели по обоим параметрам являются признаком эффективного управления. Как видно, эта концепция фактически вытекает из теории К. Левина, тем не менее, вводит новые критерии эффективного управления (как сочетание высоких показателей по обоим измерениям). Однако этот критерий имеет в сущности лишь теоретический характер. В реальной управленческой деятельности едва ли возможно сочетание максимального внимания к производству с максимальным вниманием к людям. Поэтому перейдем сейчас к анализу некоторых современных концепций управления, обращая внимание на критерии управленческой эффективности.

Научные разработки последних лет содержат попытки построения более совершенных и точных критериев управленческой эффективности. Рассмотрим их подробнее.

### **Теория "рационального управления".**

Опираясь на экспериментальные разработки американских специалистов в области менеджмента, японский исследователь Т. Коно выдвинул концепцию "рационального"

управления. В своей книге "Стратегия и структура японских предприятий" он выделил и описал четыре типа управления:

- новаторско - аналитический;
- новаторско - интуитивный;
- консервативно - аналитический;
- консервативно - интуитивный.

По мнению Т.Коно именно новаторско - аналитический тип управления является наиболее эффективным, ибо он способен обеспечить организационное выживание в условиях острейшей рыночной конкуренции. Чем же характеризуется этот тип? Он включает в себя следующие элементы поведения менеджера:

- преданность организации (фирме);
- энергичность и новаторство;
- чуткость к новой информации и идеям;
- генерирование большого числа идей и инициатив;
- быстрое принятие решений;
- хорошая интеграция коллективных действий;
- четкость в формировании целей и установок;
- готовность учитывать мнение других;
- терпимость к неудачам.

Хотя сам Т. Коно считал этот тип управления разновидностью "соучаствующего" руководства, многие исследователи склонны считать, что речь в данном случае может идти о рациональном типе управления. Исповедующего этот тип менеджера нельзя назвать ни демократом, ни автократом. Скорее это человек, в поведении которого элементы технократизма соседствуют с широким видением ситуаций, и умением работать с людьми. Таким образом, с точки зрения Т. Коно, эффективное управление есть рациональное управление, а новаторско - аналитический тип управления наиболее эффективен (рационален). Есть ли жесткая зависимость между рациональностью управления и его эффективностью? В реальной управленческой практике многое зависит от ситуации, от умения руководителя привлечь на свою сторону сотрудников, привлечь их к участию (соучастию) в процессе управления. Это обстоятельство стало определяющим в концепции "соучаствующего управления", к анализу которого мы приступаем.

### **Теория "соучаствующего управления"**

Строго говоря, единой теории соучаствующего управления не существует. Тем не менее, существует некоторый "набор" характеристик, с которым согласны все сторонники этого подхода. Суть подхода заключается в том, что управление становится более эффективным при условии привлечения сотрудников к постановке и решению управленческих задач - при условии их "соучастия". Соучаствующее управление есть своеобразный тип руководства. Каковы его основные черты?

- регулярные совещания руководителя с подчиненными;
- открытость в отношениях между руководителем и подчиненными;
- вовлеченность подчиненных в разработку и принятие организационных решений;

- делегирование руководителем подчиненным ряда полномочий;
- участие рядовых работников в планировании и осуществлении организационных мероприятий;
- создание микрогрупп с правом самостоятельно разрабатывать и предлагать идеи, формулировать проблемы и их решения.

Несмотря на внешнюю привлекательность "соучаствующего управления", следует иметь в виду, что он не может в равной мере использоваться любым руководителем в любой ситуации. По мнению сторонников данной концепции, существуют определенные условия его реализации. Эти условия предполагают учет трех групп факторов:

- характеристики руководителя;
- характеристики подчиненных;
- характеристики стоящих перед группой задач.

Руководитель, способный к реализации "соучаствующего управления" должен обладать следующими качествами:

- уверенностью в себе;
- высоким образовательным уровнем;
- способностями к оценкам предложений подчиненных;
- ориентированностью на развитие креативных (творческих, созидających) качеств своих подчиненных.

"Соучаствующее управление" является наиболее эффективным для определенного, с точки зрения личностных особенностей, типа подчиненных. Этот стиль соответствует подчиненным, которым присущи:

- высокий уровень знаний, умений, навыков;
- выраженная потребность к независимости;
- сильная тяга к творчеству, личному росту;
- ориентация на стратегические цели;
- стремление к равенству в отношениях.

И, наконец, соучаствующее управление соответствует определенному типу задач. Какие задачи наиболее релевантны этому типу управления? Это задачи:

- предполагающие множественность решений;
- требующие теоретического анализа и высокого профессионального исполнения;
- работа над которыми осуществляется средними по напряжению усилиями.

Так что "соучаствующее управление" применимо в достаточно узких границах и только при определенных условиях. Как видно даже из краткого анализа, ни выделения стилей управления (К. Левин) на основе способа принятия решений, ни характеристика типов управления по критерию рациональности (Т. Коно), ни даже выделение критериев соучаствующего управления не дают возможности четко и точно сформулировать критерии эффективного управления. Эти критерии, по-видимому, лежат в какой-то иной плоскости. В какой? Ответ на этот вопрос попробуем найти, рассматривая теорию "вероятностной модели эффективности".

## **Вероятностная модель управленческой эффективности**

Эта концепция исходит из следующих очень важных предпосылок:

Стиль управления всегда соотносен с эффективностью функционирования возглавляемого руководителем коллектива;

Связь между стилем (типом) управления и эффективностью обусловлена целым рядом параметров (особенностями коллектива и его членов, спецификой решаемых задач и т.д.), придающих ей вероятностный характер.

Суть вероятностной модели управленческой эффективности, разработанной известным американским специалистом в области социальной и управленческой психологии Ф. Фидлером, сводится к следующему:

Эффективность управления (вне зависимости от стиля или типа) опосредована степенью контроля руководителя над ситуацией, в которой он действует.

Любая ситуация может быть представлена как совокупность трех основных параметров:

- степенью благоприятности отношений руководителя с подчиненными;
- величиной власти (влияния) руководителя в группе (его возможности в контроле за действиями подчиненных и использовании различных видов стимулирования);
- структурой групповой задачи (включающей в себя четкость поставленной цели, путей и способов ее решения и т.д.)

Совокупная количественная оценка всех этих параметров позволяет судить о величине степени ситуативного контроля руководителя над ситуацией. Как соотносятся между собой стили управления и "вероятностная модель"?

Целым рядом экспериментальных исследований было доказано, что руководитель авторитарного типа наиболее эффективен в ситуациях с высоким и низким ситуативным контролем, а руководитель-демократ - в ситуациях со средним ситуативным контролем. Так что сам по себе ситуативный контроль, даже если он очень высок, не может быть показателем эффективности. Управление может быть эффективным как при высоком, так и при низком ситуативном контроле. С другой стороны, даже при высоком ситуативном контроле управление может быть и неэффективным. А это означает, что эффективность управления не определяется ситуативным контролем. Степень ситуативного контроля не может выступать в качестве критерия эффективного управления. Это привело исследователей к выводу о том, что критерии эффективности управления лежат в области психологии и могут быть выражены в формуле : эффективное управление = эффективный руководитель.

И, наконец, следует поговорить о теории, которая положила начало изучению личностных качеств менеджера с точки зрения эффективного управления.

### **Теория "ситуационного лидерства"**

Эта теория родилась в результате многолетних наблюдений американских психологов, которые, стремясь понять, что такое эффективное управление, вели наблюдения, записывали и анализировали как эффективные и неэффективные менеджеры выполняют свои ежедневные задачи. После обработки полученных данных был получен ошеломительный результат: эффективен только тот руководитель, который обладает таким управленческим качеством как лидерство. Только лидер может быть эффективным управлением вне зависимости от стиля управления, особенностей задачи и других условий. Авторы теории определяли лидерство как способность использовать имеющиеся ресурсы (в том числе и человеческие) для получения результата. Так лидерство стало предметом психологического анализа. В настоящее время существует достаточно большое количество концепций лидерства. Однако, теория "ситуационного лидерства", которую мы будем сейчас рассматривать, является классической и имеет самое прямое отношение к управленческой деятельности. В чем суть теории?

Авторы теории П. Херси и К. Бландэд исходили из следующих позиций.

Лидерство есть способ взаимодействия руководителя и коллектива. Однако далеко не любой способ взаимодействия личности и группы является лидерством. Лидером будет только тот руководитель, чей стиль руководства в наибольшей степени подходит, соответствует уровню развития группы.

Существует четыре уровня (стадии) развития группы. Каждая группа, при условии умелого руководства ею, может достичь самой высокой стадии своего развития.

Каковы эти стадии?

- группа, не способная и не желающая работать (А уровень);
- группа, восприимчивая (частично желающая), но не способная работать (Б уровень);
- группа, желающая и частично способная работать (В уровень);
- полностью способная и желающая работать (Г уровень).

Каждому уровню развития группы соответствует подходящий для нее стиль управления. Этот соответствующий уровню зрелости группы стиль не только является самым эффективным для управления ею, он создает предпосылки для развития группы, для перехода ее на более высокий этап развития. Существует четыре основных стиля управления:

"Указывание" (для группы А уровня);

"Распределение" (или "популяризация") (для группы Б уровня);

"Участие в управлении" (для группы В уровня);

"Передача полномочий" (для группы Г уровня);

### **Стили управления группой (краткая характеристика)**

**Указывание:** Суть этого стиля в том, что руководитель тщательно инструктирует и следит за выполнением задачи. В результате этого выявляется работа, не соответствующая требованиям, и неудовлетворительные образцы, и на них указывается тем, кто за эту работу отвечает. Лидер, указывая на ошибки в работе, четко разъясняет их и показывает возможности для улучшения работы;

**Популяризация:** Лидер выдвигает новые инициативы и активен в указаниях, инструктировании и надзоре за работой. С другой стороны работники вовлекаются лидером в работу по установлению, определению образцов работы. Лидер вместе с подчиненными обсуждает соответствие работы образцам, формируя чувство гордости за результаты;

**Участие в управлении:** Лидер концентрируется на улучшении морального состояния группы, поощряет чувство личной причастности. Лидер ограничивает прямые указания и контроль, заменяя это обучением подчиненных умению самостоятельно браться за решение проблем и предоставлением большой ответственности. Доля приказов минимальна, хотя исключительные случаи проясняются и решаются руководителем. Руководитель поощряет личную ответственность и инициативу;

**Передача полномочий:** Лидер выступает в качестве последнего резерва и оставляет большую часть работы отдельным членам группы.

Ежедневный контроль осуществляется самими членами группы. Эффективный руководитель должен ответить на следующие вопросы:

- на каком уровне развития находится группа?
- какой стиль управления использовать? В этом случае он сможет добиться лидерского взаимодействия с группой.